Transformação digital e cultura de produto

Como colocar a tecnologia no centro da estratégia de sua empresa

Casa do Código | alura

JOAQUIM TORRES

Sumário

- ISBN
- Prefácio
- Sobre o livro
- Quem é essa pessoa para falar de Transformação Digital?
- Agradecimentos
- Conceitos
  - 1 A tal da transformação digital
  - 2 Incerteza e transformação digital
  - 3 Tipo de empresa
  - 4 Tipo de empresa x maturidade digital
  - 5 Modelos de negócio
  - 6 Cultura ágil, digital e de produto
- Princípios
  - 7 Entregas rápidas e frequentes
  - 8 Foco no problema
  - 9 Entrega de resultado
  - 10 Mentalidade de ecossistema
- Ferramentas
  - 11 Visão de produto
  - 12 Estratégia de produto
  - 13 Estrutura de time
  - 14 OKRs
  - 15 Medindo a maturidade digital
  - 16 Hacks para ajudar na jornada de transformação digital
  - 17 Ferramentas que são potenciais pontos fortes das incumbentes
- Pessoas
  - 18 Conclusão: é tudo sobre pessoas
  - 19 Referências

ISBN

Impresso: 978-85-5519-353-8

Digital: 978-85-5519-352-1

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Torres, Joca
Transformação digital e cultura de produto : como colocar a tecnologia no centro da estratégia de sua empresa / Joca Torres. -- São Paulo : AOVS Sistemas de Informática, 2023.

Bibliografia.
ISBN 978-85-5519-353-8

1. Administração de empresa 2. Cultura digital 3. Planejamento estratégico 4. Produtos novos - Administração 5. Sistemas de informação - Administração 6. Transformação digital I. Título.

23-174184 CDD-658.4062

Índices para catálogo sistemático:

1. Transformação digital : Sistemas de informação empresarial : Administração 658.4062

Aline Graziele Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Caso você deseje submeter alguma errata ou sugestão, acesse http://erratas.casadocodigo.com.br.

Prefácio

Conheci o Joca em 2007. Tinha acabado de publicar a primeira edição do *INSPIRED*, e aquele livro começou a aumentar minha visibilidade além das fronteiras do Vale do Silício.

Joca era *head* de produto da então primeira *scaleup* que conheci no Brasil, a Locaweb.

A Locaweb era a empresa certa, com os produtos certos, no lugar certo, na hora certa, fornecendo grande parte da infraestrutura e serviços essenciais de produtividade para consumidores e empresas à medida que a América do Sul se tornava on-line rapidamente.

Logo percebi que a Locaweb tinha uma equipe de liderança forte e ansiosa para aprender a trabalhar como as melhores empresas do mundo.

Nos anos seguintes, observei o crescimento e o sucesso da Locaweb, e também passei a conhecer e admirar o Joca.

Como você pode imaginar, a experiência adquirida por Joca na Locaweb fez dele um líder de produto extremamente valioso, no centro da crescente indústria de tecnologia no Brasil. Ele foi capaz de ajudar a construir algumas das mais famosas empresas brasileiras de tecnologia, incluindo o Gympass, uma história brasileira de sucesso global.

Joca sempre foi muito consciente e cuidadoso com a arte de desenvolver produtos e, há vários anos, começou a compartilhar o que tem aprendido escrevendo para a comunidade brasileira.

O Brasil tem tanto talento e tanto potencial, mas não há pessoas suficientes com experiência real em liderança de produtos nas empresas. Por isso, há vários anos venho incentivando o Joca a considerar se tornar um *coach* de produto em tempo integral, para que ele possa ajudar o maior número possível de pessoas e empresas.

Estou muito feliz por ele ter decidido recentemente dar o salto para essa nova carreira. E este último livro compartilha muito do que ele tem aprendido ajudando as empresas a começarem a trabalhar como as melhores empresas de produto.

Além de conhecer como operam as melhores empresas de tecnologia, Joca também conhece o mercado brasileiro e a comunidade brasileira de tecnologia. Espero que muito mais empresas descubram o Joca e aproveitem o que ele tem a oferecer. Este livro certamente servirá como essa introdução.

Marty Cagan

Silicon Valley Product Group

Agosto de 2023

Sobre o livro

Apenas 7% das empresas têm times de liderança com experiência digital. Essa é uma das descobertas de um estudo feito por pesquisadores do CISR (*Center for Information Systems Research*) do MIT Sloan e publicado na edição de março de 2021 do *MIT Sloan Management Review* (WEILL *et al.*, 2021). O estudo foi feito com quase 17 mil executivos de 1.984 grandes empresas globais. Entre as empresas estudadas, o tamanho médio da equipe de liderança é de 9 membros. No geral, apenas 17% dos membros dessas equipes são experientes digitalmente.

Ser digitalmente experiente significa ter uma compreensão, desenvolvida por meio da experiência e da educação, do impacto que as tecnologias emergentes têm no sucesso dos negócios.

Outras descobertas interessantes desse estudo:

- CIOs e CTOs são os executivos mais experientes digitalmente, mas apenas 45% são digitalmente experientes;
- Em termos de CEOs, COOs e *heads* de marketing, 23% deles são digitalmente experientes;
- Nos executivos de vendas e CFOs, apenas 12% têm conhecimento digital;
- Em termos de indústrias, no topo, com 30% de executivos com experiência digital, temos as indústrias de mídia, software e telecomunicações;
- Na base (1% de executivos com experiência digital): construção; artes, entretenimento e recreação; agricultura, silvicultura, pesca e caça;
- No meio (12% digitalmente experientes): finanças e seguros.

Por que isso importa?

De acordo com o estudo, ter um C-level digitalmente experiente impacta diretamente no resultado. Por exemplo, uma CEO com experiência digital junto com uma CFO com experiência digital que,

em vez de atuar como um *gatekeeper*, pode ajudar a identificar quais investimentos digitais têm potencial para promover um desempenho inovador, estão associados a um aumento de 6,7 pontos percentuais (p.p.) no crescimento da receita.

Neste estudo, os autores compararam o desempenho das 25% melhores equipes de liderança digitalmente experientes com os 25% inferiores, e as diferenças são impressionantes:

	25% das equipes de liderança com maior experiência digital	**25% das equipes de liderança com menor experiência digital**
% da receita de novos produtos lançados nos últimos 3 anos	59%	18%
% das receitas provenientes de *cross-sell*	53%	15%
Mudança da orientação de comando e controle para uma orientação focada em colaboração e comunicação	83%	28%
Ter as pessoas se sentindo responsáveis pelos resultados gerados	85%	41%

	25% das equipes de liderança com maior experiência digital	25% das equipes de liderança com menor experiência digital
Incentivo à inovação	85%	30%

É claro o impacto que o uso dessa experiência digital pode ter nos resultados de uma empresa.

Transformação digital e gestão de produtos

A função de gestão de produtos, muito conhecida no mundo das startups e das empresas de tecnologia, tem por principal objetivo fazer a conexão entre a **estratégia da empresa** e os **problemas e necessidades dos clientes** por meio de **tecnologias digitais**. As pessoas de gestão de produtos são pessoas digitalmente experientes, com uma compreensão profunda, desenvolvida por meio de experiência e treinamento, do impacto que as tecnologias digitais têm no sucesso dos negócios.

A ideia de escrever um livro sobre transformação digital veio da minha experiência na liderança da transformação digital da Lopes Consultoria de Imóveis, empresa de consultoria imobiliária líder no mercado brasileiro de compra, venda e aluguel de imóveis em quantidade de transações imobiliárias.

A empresa foi fundada em 1935, realizou seu IPO em dezembro de 2006 na B3, a bolsa de valores brasileira sediada na cidade de São Paulo, e, em outubro de 2019, realizou um *follow-on*, que é a emissão de mais ações para serem negociadas no mercado de

capitais, no montante de R$ 147 milhões, cujos recursos captados seriam focados na transformação digital da companhia.

Em meados de 2020, eu recebi o convite para liderar o Lopes Labs, hub de tecnologia e inovação da Lopes cuja missão é "*Buscar o encontro ideal entre cliente, imóvel e corretor através do empoderamento digital de todas as partes: cliente final, corretor, franquias, proprietários e incorporadores*".

Aceitei o convite motivado pela oportunidade de entender se meus aprendizados e minha experiência acumulados em quase 30 anos trabalhando em empresas de tecnologia poderiam ser úteis em uma empresa tradicional que estava buscando a transformação digital.

Liderei o Lopes Labs por 2 anos e não só confirmei a utilidade de minha experiência e aprendizados em uma transformação digital, como pude aprender muito sobre o tema. Inclusive, compreendi que aquela não era minha primeira experiência em uma transformação digital. Ao longo de minha carreira, passei por vários momentos que podem ser vistos como transformação digital.

O Gympass, apesar da aura de *tech company* que sempre teve, nem sempre usou o digital da melhor forma. Quando me juntei ao Gympass em meados de 2018, a empresa já tinha 800 funcionários, dos quais 150 na Europa, 150 nos Estados Unidos e o restante na América Latina, majoritariamente no Brasil. Contudo, apenas 35 pessoas compunham o time de desenvolvimento de produto, incluindo pessoas engenheiras, product designers, product managers e analistas de dados. Em função disso, a maioria dos processos eram manuais, e havia um time de operações de tamanho considerável para executar esses processos manuais.

A Locaweb é uma empresa que tem a tecnologia como o *core* de seus produtos. Seu primeiro produto foi a hospedagem de sites. Quando me juntei a eles em 2005, a empresa já tinha 7 anos, mas desenvolvíamos produtos do jeito antigo, usando o modelo cascata, também conhecido pelo termo em inglês *waterfall*. Só em 2007

começamos a transformar a forma como fazíamos produto, sendo uma das primeiras empresas do Brasil a adotar metodologias ágeis e princípios de gestão de produto digital.

O que é transformação digital? Transformações costumam ser difíceis; então, o que motiva o desejo de uma empresa de passar por isso? O que é necessário para aumentar as chances de sucesso de uma transformação digital? Como a transformação digital se aplica a diferentes tipos de empresas?

Esses são os temas de que vou tratar neste livro, compartilhando meus aprendizados na esperança de que eles sejam úteis para que mais pessoas possam conduzir processos de transformação digital bem-sucedidos.

Para quem é este livro

Todas as empresas já estão fazendo ou vão eventualmente fazer uso da tecnologia e de produtos digitais para melhorar o seu dia a dia, se aproximar mais de seus clientes e melhorar sua eficiência.

Este livro será útil para líderes dessas empresas que estão querendo extrair mais resultados de seus investimentos em transformação digital e, em especial, para as pessoas que tiverem a incumbência de planejar e executar essa transformação.

Qualquer transformação costuma requerer um alto esforço, principalmente quando envolve mudanças de comportamento. Neste livro falarei sobre as mudanças de comportamento necessárias para aumentar a maturidade digital de uma empresa, não só para as pessoas incumbidas de planejar e executar essa transformação, mas para todas as pessoas da empresa que planeja ou que está passando por uma transformação digital. Sendo assim, este livro poderá também ser útil para essas pessoas, já que a transformação

digital não acontece somente em uma área, mas em toda a empresa.

Transformação digital pode até ter um começo, mas não tem fim, uma vez que as tecnologias digitais estão em constante evolução. Por esse motivo, mesmo pessoas que trabalham em empresas maduras digitalmente poderão se beneficiar da leitura deste livro, revendo conceitos com um novo olhar para avaliar se a empresa consegue tirar ainda mais proveito dessas tecnologias.

Estrutura do livro

O livro está dividido em quatro partes principais:

1. **Conceitos:** quem me conhece sabe que sou um grande fã de iniciar qualquer novo empreendimento com uma linguagem ubíqua (*ubiquitous language*), termo que Eric Evans usa no seu livro *Domain-Driven Design* para a prática de criar uma linguagem comum e rigorosa entre desenvolvedores e usuários — no meu caso, entre autor e leitores(as). Por esse motivo, começarei o livro definindo alguns conceitos importantes para transformações digitais bem-sucedidas. Começo definindo o próprio termo *transformação digital* em conjunto com *gestão de produtos digitais*. Como veremos, esses dois conceitos têm muita correlação. Em seguida, falo sobre incerteza e transformação digital, tipos de empresa, maturidade digital, modelos de negócio, plataforma, *marketplace* e cultura de produto digital.
2. **Princípios:** nessa parte, vou falar de cultura de produto digital e vou apresentar os quatro princípios que são as bases de comportamento necessárias para aumentar as chances de sucesso de uma transformação digital. Não vou fazer segredo e já vou apresentar esses quatro princípios aqui mesmo, mas

recomendo a leitura dos capítulos dessa parte, pois, além de explicarem em detalhes o que são esses princípios, estão repletos de exemplos práticos de sua aplicação no dia a dia. Então, sem maiores delongas, os princípios são: (1) entregas rápidas e frequentes; (2) foco no problema; (3) entrega de resultado e (4) mentalidade de ecossistema.

3. **Ferramentas:** aqui vou apresentar várias ferramentas que eu utilizei ao longo de minha carreira e continuo usando para ajudar as empresas com quem eu interajo a conectarem negócio e tecnologia e a tirarem mais resultados de seus investimentos em tecnologias digitais. Maturidade digital, visão de produto, objetivos estratégicos, estrutura de time e OKRs são algumas das ferramentas que vou cobrir nessa parte. Também vou compartilhar alguns *hacks* que tenho utilizado para ajudar a disseminar a cultura de produto digital nas empresas. Também falarei de duas ferramentas que, se bem utilizadas, podem ser poderosas vantagens para as incumbentes sobre as startups.

4. **Pessoas:** depois de conhecermos os conceitos, os princípios e as ferramentas, precisamos falar das pessoas, que utilizarão isso tudo para fazer acontecer a jornada de transformação digital.

Cada capítulo tem, em seu final, uma seção **Resumindo**, que tem por objetivo ser um guia rápido sobre o conteúdo daquele capítulo para ajudar você a revisá-lo rapidamente antes de seguir em frente.

Uma novidade neste livro em relação aos meus livros anteriores são as seções **Recomendação** no final de cada capítulo. Elas têm por objetivo ressaltar alguns aspectos importantes do capítulo a serem considerados por pessoas que têm pouca experiência com o uso de tecnologias digitais no dia a dia da empresa.

Antes de começar o livro, quero contar um pouco sobre minha história e minha experiência com transformações digitais.

Quem é essa pessoa para falar de Transformação Digital?

Acho a sua pergunta bastante pertinente e apropriada; por isso, aqui vai um pequeno histórico. Acredito que minha experiência com gestão de produtos digitais e, consequentemente, com a transformação causada por esses produtos digitais, vem da época das primeiras linhas de código que escrevi, em meados da década de 1980. Desde aqueles primeiros programas de computador, eu já via o potencial do que chamávamos na época de *software* — e que hoje chamamos de *produtos digitais* — de mudar a forma como as pessoas interagiam entre si e com as empresas.

No final de 1992, quando estava terminando a graduação em engenharia da computação no ITA, considerada por muitos a melhor faculdade de engenharia do Brasil, um tio meu me falou que ele conheceu um negócio muito bacana de computadores chamado BBS (Bulletin Board System). Ele não entendia nada de computadores, mas disse que tinha algo a ver com redes e que, se eu achasse interessante, nós podíamos abrir um negócio juntos. Com mais dois sócios, meu tio e eu criamos a Dialdata BBS, que, em 1995, foi renomeada para Dialdata Internet, um dos primeiros provedores de acesso à internet do Brasil.

Durante esses anos na Dialdata, escrevi muitas linhas de código, produtos digitais que eram disponibilizados para os usuários da BBS usarem. Também escrevi o sistema de cobrança, utilizado pelos funcionários da Dialdata para fazer a cobrança dos clientes. A interação com usuários internos e externos me ensinou muito sobre desenvolvimento de produtos digitais. Não basta só ter uma ideia na cabeça e um computador na mão para sair criando o produto. É preciso entender o que o usuário espera do produto e o que você e sua empresa planejam obter com ele. Este é um dos primeiros passos de qualquer transformação digital: ter a clareza do que a empresa espera obter com o uso da tecnologia.

Em 1998, a Dialdata foi vendida para uma empresa americana chamada VIA NET.WORKS, que estava comprando provedores de serviços de internet em vários lugares do mundo para criar um provedor global de serviços de internet para fazer um IPO (*Initial Public Offering*, ou oferta pública inicial de ações em uma bolsa de valores). Nessa época, fui convidado para trabalhar com gestão de produtos na VIA NET.WORKS.

Foi a primeira vez que tive contato com o termo e a função de gestão de produtos. Minha responsabilidade era criar um portfólio global de produtos a partir das diferentes ofertas de produtos das empresas que foram adquiridas pela VIA NET.WORKS em 10 países da América Latina, nos EUA e na Europa. Foi aí que comecei a entender a importância desse papel em empresas de tecnologia em geral, especificamente nas empresas de produtos digitais. Entendi o quão desafiadora é a liderança matricial, uma vez que eu tinha por missão criar esse portfólio global de produtos e, para fazer isso, não tinha ninguém em minha equipe e eu precisava contar com os times de produto locais, que tinham seus objetivos locais.

Em 2005, Gilberto Mautner, que também estudou no ITA, me convidou para ajudá-lo a melhorar o processo de desenvolvimento de produtos na empresa dele, a Locaweb, líder no Brasil em hospedagem de sites. Uma das principais preocupações dele, que passou a ser minha preocupação também, era que 100% da receita da Locaweb vinha da hospedagem de sites. Contudo, naquela época estavam aparecendo muitos hospedeiros gratuitos — como o HPG, sigla que significa Home Page Grátis —, que permitiam que qualquer pessoa criasse sites de maneira simples. Esta virou minha missão na Locaweb: a diversificação do portfólio de produtos para que conseguíssemos diminuir a dependência da receita proveniente do produto de hospedagem de sites.

Quando saí da Locaweb em 2016, tínhamos um portfólio de mais de 30 produtos, e menos de 65% da receita da empresa advinha da hospedagem de sites. O time completo de desenvolvimento de produtos — incluindo gestoras de produtos, designers de UX e

engenheiras de software — contava com mais de 100 pessoas. Aprendemos muito ao longo desses anos, do *waterfall* para as metodologias e cultura ágeis, gestão de produtos, gestão participativa e OKRs — entre vários outros conceitos que foram experimentados como parte desse aprendizado.

Em 2012, conheci o Vinicius Roveda, um dos fundadores e CEO da Conta Azul, empresa que ainda estava dando os seus primeiros passos. A ideia era a Locaweb e a Conta Azul terem algum tipo de parceria para oferecermos a solução de ERP da Conta Azul para os clientes da Locaweb. Na época, a parceria não vingou, mas Vinicius e eu conversamos algumas vezes sobre gestão e desenvolvimento de produtos, e desde aquela época já era evidente a afinidade que tínhamos sobre esses temas.

Ao longo de 2016, voltamos a conversar e começamos a explorar a possibilidade de eu me juntar ao time da Conta Azul. A empresa já tinha 5 anos e estava escalando a uma velocidade incrível. Por esse motivo, o Vinicius estava buscando pessoas que já tivessem passado por isso em outras empresas e pudessem ajudar o time da Conta Azul a escalar de forma sustentável, mantendo a alta velocidade de crescimento. Topei o desafio e fui para a Conta Azul para liderar um time de 60 pessoas, que cresceu para 120 pessoas, sempre aprendendo muito!

A Conta Azul está localizada em Joinville, a maior cidade de Santa Catarina, um estado da região Sul do Brasil, então me mudei com minha família para lá. O que aprendi em 11,5 anos na Locaweb, apliquei em 2 anos na Conta Azul. Visão de produto, estratégia e estrutura de time foram temas que eu já tinha trabalhado na Locaweb, mas que a Conta Azul me proporcionou um ambiente bastante propício para que eu pudesse aprofundar meu conhecimento e prática dessas ferramentas muito úteis em transformações digitais.

Em 2018, alguns problemas familiares trouxeram minha família e eu de volta para São Paulo. Comecei a contatar algumas empresas e

percebi uma demanda muita alta por *head* de produto. Uma dessas empresas era o Gympass, um *marketplace* de três lados que conecta academias a empresas e seus funcionários. No Gympass, liderei a equipe de desenvolvimento de produtos, juntamente com Rodrigo Rodrigues e Claudio Franco. Tivemos o desafio de criar um produto global usado por academias parceiras, empresas e seus funcionários em vários países. Como o Gympass é líder nesta categoria, tivemos o desafio adicional de sermos os primeiros a enfrentar certos problemas, o que é bastante empolgante. Expandimos um time de 30 pessoas para um time de 250 pessoas em 18 meses. Foi uma experiência incrível.

No segundo semestre de 2019, topei um novo desafio, o de criar não só um novo produto, mas uma nova unidade de negócios, o Gympass Wellness, na qual conectávamos aplicativos de bem-estar (*workout*, nutrição, meditação, terapia online etc.) ao nosso marketplace para oferecer uma solução completa de bem-estar para nossos clientes e seus funcionários. O Gympass Wellness tornou-se peça-chave em nossa estratégia durante a crise da COVID-19. Liderar o Gympass Wellness me deu a oportunidade de entender melhor o papel da gerência geral, de ter a responsabilidade por todas as áreas do negócio, não só a parte de desenvolvimento de produtos digitais.

Durante quase toda a minha carreira trabalhei com produtos digitais em empresas nas quais a tecnologia era o produto. A exceção ficou por conta do Gympass, onde o produto é um benefício corporativo de acesso a academias e estúdios, e o produto digital é uma ferramenta que ajuda na entrega desse produto principal. Mesmo assim, o Gympass sempre foi visto como uma startup de tecnologia. E, devido à crise da COVID-19, aceleramos a diversificação e digitalização de nosso portfólio de produtos:

- **Acesso a academias e estúdios:** mais de 50 mil academias e estúdios em 14 países;
- **Aulas ao vivo:** para quem gosta de treinar em grupo ou quer reviver o sentimento de classe com colegas de academia;

- **Personal trainers:** para quem prefere uma abordagem mais personalizada e gosta de se exercitar no seu tempo;
- **Gympass Wellness:** pacote de aplicativos com mais de 80 apps para quem procura por opções para melhorar o bem-estar físico e mental (da nutrição à sessão de terapia).

Foi uma experiência muito bacana poder ajudar uma empresa que não tinha a tecnologia como seu *core* a poder inovar e se digitalizar criando produtos digitais para atingir seus objetivos estratégicos e para resolver problemas e atender a necessidades de seus clientes e parceiros.

Contudo, ainda estava faltando uma experiência na minha carreira. Sempre acreditei no poder da tecnologia para ajudar empresas a atingirem seus objetivos e ajudarem a servir ainda melhor seus clientes, mas nunca tive a oportunidade de trabalhar em uma empresa tradicional e ajudá-la a criar e implementar uma estratégia digital. Tenho acompanhado casos famosos de transformação digital como o do Banco Itaú e da Magazine Luiza, que, pelo menos de fora, com a visão de cliente que sou de ambas as empresas, me chamaram a atenção por estarem conseguindo usar a tecnologia para potencializar o negócio.

No segundo semestre de 2020, recebi e aceitei o convite para liderar a estratégia digital da maior imobiliária do país, a Lopes Consultoria de Imóveis, com um time de mais de 100 pessoas, onde liderei não só o desenvolvimento de produtos digitais como também as áreas de marketing e vendas digitais, me proporcionando mais uma experiência de gestão geral e de muito aprendizado.

Após 2 anos de muito aprendizado e excelentes resultados na Lopes, decidi fazer uma mudança de carreira. Desde meados de 2022 tenho usado minha experiência de mais 30 anos como executivo *full-time* liderando equipes de tecnologia e desenvolvimento de produtos digitais para ajudar mais empresas e pessoas a conectarem tecnologia e negócios por meio de treinamento e consultoria em

gestão de produtos e transformação digital. Voltei a ser empreendedor! \o/

Qual é o seu propósito?

Li um livro intitulado *Como avaliar sua vida* (*How will you measure your life?*), do Prof. Clayton Christensen, que lecionava em Harvard e foi criador do conceito "inovação disruptiva". Nesse livro, publicado em 2012, ele conta como percebeu que, ao longo dos anos, seus colegas de turma acabaram se tornando pessoas infelizes, com suas vidas pessoais e profissionais distantes da que haviam planejado na época da faculdade. Alguns tinham seus nomes atrelados a escândalos financeiros e fiscais. Outros se casaram, separaram e brigam judicialmente com ex-cônjuges. Outros ainda mal conseguem acompanhar o crescimento dos filhos.

Essa constatação o fez refletir sobre como seria possível aumentar as chances de encontrar satisfação e felicidade ao longo da vida. No livro, ele propõe que uma forma de se fazer isso é aplicando algumas das ferramentas do mundo da administração de empresas à gestão da vida pessoal e profissional.

Uma dessas ferramentas é o *propósito*. O propósito empresarial é o motivo de existir de uma determinada empresa. Muitas publicam esse motivo de forma clara. O Google tem por propósito organizar toda a informação do mundo e fazê-la universalmente acessível e útil. A Nike quer trazer inspiração e inovação para todos os atletas do mundo, e que, se você tem um corpo, você também é um atleta. Na Conta Azul, impulsionamos o sucesso do pequeno empreendedor e, no Gympass, combatemos o sedentarismo.

O Prof. Christensen propõe que as pessoas também tenham um propósito que deve nortear suas decisões ao longo da vida, da mesma forma que as empresas devem ter um propósito que as

norteie. Achei essa ideia bem interessante e ela me provocou a pensar no meu propósito. Após analisar como invisto meu tempo e no que tenho prazer e satisfação em trabalhar, acabei definindo o meu propósito.

MEU PROPÓSITO

Ajudar as pessoas a criarem produtos digitais melhores.

Por isso, já escrevi 3 livros sobre desenvolvimento de produtos digitais, compartilhando minha experiência e meus aprendizados. São eles:

- ***Guia da startup: Como startups e empresas estabelecidas podem criar produtos de software rentáveis***: nesse livro, conto sobre o processo de descobrir e desenvolver um produto que resolve um problema ou atende às necessidades de um conjunto de pessoas e que, ao mesmo tempo, é capaz de gerar retorno para quem desenvolve o produto. É um livro focado em *discovery*, em como descobrir e desenvolver o produto certo. Trago também algumas entrevistas com fundadores de algumas startups.
- ***Gestão de produtos: Como aumentar as chances de sucesso do seu software***: o tema desse livro é a função de gestão de produtos, que conecta os objetivos estratégicos da empresa com os problemas e necessidades do cliente por meio de tecnologia. Nesse livro, conto quais são as responsabilidades e características de uma pessoa gestora de produtos, como é o ciclo de vida de um produto digital, como uma pessoa gestora de produtos deve se relacionar com as demais áreas da empresa e como fazer gestão de portfólio de produtos.
- ***Liderança de produtos digitais: A ciência e a arte da gestão de times de produto***: aqui, o foco é na liderança de times de desenvolvimento de produtos. Visão, estratégia,

estrutura de time, princípios, cultura de produto, produtividade, qualidade, métricas, cerimônias, contratação e avaliação de desempenho são alguns dos temas que abordo nesse livro.

Mesmo tendo escrito esses 3 livros, resolvi escrever mais um especificamente sobre transformação digital, para poder compartilhar meus aprendizados e experiências mais recentes ao ajudar empresas que não tinham a tecnologia como *core* a extraírem valor e resultado de seus investimentos em produtos digitais.

Acredito que o que vou compartilhar poderá ajudar não só na criação de produtos digitais melhores, como também poderá ajudar as empresas a desenharem e executarem estratégias de transformação digital com boas chances de sucesso.

Sei que ainda tenho muito a aprender e quero continuar aprendendo sempre. Como o aprendizado vem da troca de experiências e da conversa, convido você a compartilhar suas experiências lá no meu perfil do LinkedIn (https://www.linkedin.com/in/jocatorres) ou via e-mail (jtorres@jig.com.br).

Vamos começar?

Agradecimentos

Antes de tudo, queria agradecer à Isabel, minha esposa, e à Laura, minha filha, pelo incentivo e pela paciência. Escrever um livro realmente toma tempo, tempo este que acabei, de uma forma ou de outra, tirando da minha família.

Agradeço à Vivian Matsui, editora-chefe da Casa do Código, que trabalhou comigo em todos os meus livros, incluindo este aqui, sempre os deixando muito melhores e mais agradáveis de ler! (= E ao Antonio Pedro Loureiro, pela cuidadosa revisão e sugestões que somaram para a qualidade do livro.

Agradeço ao Paulo Silveira, fundador e CEO da Alura, e ao Adriano Almeida, cofundador da Casa do Código, por me convidarem a escrever sobre meus aprendizados. Já se vão mais de 10 anos desde o primeiro livro, o *Guia da Startup*, e acabei pegando "gosto pela coisa", ao ponto de estar escrevendo meu quarto livro!

Agradeço ao Marcell Almeida, Priscila Lugão e toda a turma da Cursos PM3. Cada vez que vocês me convidam para mais uma aula, é mais uma oportunidade de começar a organizar meus aprendizados ao ponto de eventualmente eles virarem mais um livro.

Agradeço ao Gilberto Mautner, à família Gora e ao Flavio Jansen, pelo muito que contribuíram para que eu pudesse aprender sobre gestão de produtos digitais, provendo todo o ambiente e a infraestrutura necessária para que pudéssemos fazer vários experimentos de desenvolvimento de produtos. Alguns deles tornaram-se serviços da Locaweb de grande sucesso no mercado da internet. Outros, não tão bem-sucedidos, também foram grandes oportunidades de aprendizado. Posso dizer que na Locaweb eu comecei a experimentar o que é transformação digital, pois foi quando começamos a experimentar com as metodologias e a cultura ágil de desenvolvimento de software.

Vinicius Roveda, José Carlos Sardagna, João Zaratine, Anderson Borges, André Ocuno, Marcelo dos Santos e Guilherme Decourt, da Conta Azul, obrigado por me convidarem a fazer parte desse time incrível, onde pude aprender muito sobre uma empresa que, desde sua concepção, tinha uma alta maturidade digital, que lhe permitia constantemente experimentar e se adaptar às necessidades do negócio, do mercado e dos clientes.

Cesar Carvalho, João Barbosa, Vinícius Ferriani, Claudio Franco, Lívia Martini e Benjamin Grol, do Gympass, obrigado por me convidarem para fazer parte deste foguete, também uma fonte incrível de aprendizado contínuo. Obrigado ao Rodrigo Rodrigues e Claudio Franco, meus parceiros na liderança da superequipe de desenvolvimento de produtos do Gympass. Aprendemos a transformar uma empresa que era liderada por negócios em uma empresa com coliderança de negócios e tecnologia. Foi essa liderança conjunta de negócios e tecnologia que nos permitiu criar os produtos digitais que nos ajudaram a passar pela crise da COVID-19, entre eles o Gympass Wellness. Por isso, registro aqui também o meu obrigado a Rogério Hirose, Alice Campos, Sheena Ali, Tomás Foglio, Livia Caceres e Larissa Kitahara pelos aprendizados que tivemos enquanto estávamos tirando o Gympass Wellness do papel.

Marcos Lopes, Francisco Lopes, Robson Paim e Claudio Guerreiro, obrigado pelo convite para me juntar ao Lopes Labs e para ajudar na transformação digital da Lopes Consultoria de Imóveis. A todo o time Lopes, muito obrigado pelo acolhimento e por me ensinarem tanto sobre o mercado imobiliário. Daniela Lopes, Gabriel Nunes, João Roncon Jr., Bruno Lopes, Karine Tessaroto, Geraldo Guiesi Jr., Bianca Ferarezi, Daniel Hein, Beatriz Neves, Marcio Carvalho e todo o time Lopes Labs, foi um privilégio trabalhar com vocês nessa jornada de transformação digital da maior imobiliária da América Latina.

Fernanda Bohn, do Grupo Dasa; Edson Portilho e Aline Pavan, do Itaú Unibanco; Henrique Soejima, ex-Magazine Luiza; e Victor Almaraz, ex-Centauro e ex-Tok&Stok: muito obrigado por compartilharem suas experiências nessas empresas por meio dos

estudos de caso que ilustram os 4 princípios de uma cultura de produto digital em diferentes contextos de transformação digital.

Agradeço também ao Marty Cagan, ex-VP de produtos do eBay e da Netscape, que conheci em 2007 e que periodicamente procuro para aprender mais sobre gestão de produtos e liderança de times de desenvolvimento de produtos, sobre transformações digitais e, mais recentemente, sobre essa nova carreira que estou seguindo – por seu incentivo – de consultoria em gestão de produtos e transformação digital.

Obrigado a todas as pessoas com quem tive a honra e o prazer de trabalhar. Cada interação sempre é uma oportunidade de aprendizado e de melhoria para mim, e, continuamente, aprendo muito com todas as pessoas com quem trabalhei e trabalho.

Agradeço também a todas as pessoas com quem interagi em palestras, cursos, workshops, lives, podcasts, blogs, mentorias ou conversas. Todas essas interações são, para mim, mais uma valiosa fonte de aprendizado.

Por fim, a você, leitora e leitor, agradeço pelo interesse no assunto transformação digital. Como comentei anteriormente, todas as empresas já estão fazendo ou vão eventualmente fazer uso da tecnologia e de produtos digitais para melhorar o seu dia a dia, ficar mais próximas de seus clientes e aumentar sua eficiência. Seu interesse pelo tema é fundamental para que mais conteúdo relevante seja disponibilizado — ao ponto de incentivar não só a escrita deste livro como também de outros livros, palestras, blogs, encontros, debates e reportagens sobre esse tema. Isso faz com que mais pessoas se interessem por esse tema e, consequentemente, haja cada vez mais transformações digitais bem-sucedidas.

Conceitos

Quem me conhece sabe que sou um grande entusiasta de iniciar qualquer novo empreendimento com uma linguagem ubíqua (*ubiquitous language*). Essa prática, descrita por Eric Evans no seu livro *Domain-Driven Design*, consiste em criar uma linguagem comum e rigorosa entre desenvolvedores e usuários. No meu caso, a ideia é estabelecer uma linguagem comum entre você, leitora ou leitor do livro, e eu, o autor. Por essa razão, começarei o livro definindo alguns conceitos importantes para transformações digitais bem-sucedidas.

Inicialmente, apresentarei as definições dos termos "transformação digital" e "gestão de produtos digitais", que estão intimamente relacionados. Em seguida, abordarei questões relacionadas à incerteza e transformação digital, tipos de empresas, maturidade digital, modelos de negócio, plataforma e marketplace.

Capítulo 1
A tal da transformação digital

Quando recebi o convite para me juntar à Lopes Consultoria de Imóveis para liderar sua *transformação digital*, comecei a estudar vorazmente o tema para poder me preparar para os desafios e oportunidades que encontraria pela frente.

Em uma busca pela internet por uma boa definição para o termo **transformação digital**, encontrei mais de 840 milhões de resultados no Google. Quando fui à Amazon buscar livros sobre o tema, encontrei mais de 5 mil livros.

Consumi um pouco desse conteúdo e conversei com algumas pessoas que já tinham participado de transformações digitais. Acabei chegando a uma definição que me ajudou ao longo de minha jornada:

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

É a adoção de tecnologias digitais para potencializar o negócio por meio da oferta de uma **melhor experiência na jornada dos clientes** e de **ganhos de eficiência operacionais** vindos de automação e melhorias dos processos da empresa.

Tecnologias digitais são ferramentas, sistemas e equipamentos que geram, armazenam e processam informações. Alguns exemplos de tecnologias digitais são computadores, tablets, telefones celulares, aplicativos (*apps*), softwares, sites, algoritmos, a internet, inteligência artificial, ciência de dados, *blockchain*, realidade virtual, drones, Internet das Coisas (IoT), impressoras 3D etc.

Constantemente, novas tecnologias digitais são criadas e estão ficando disponíveis. No início de 2023, o ChatGPT ganhou grande popularidade por ser um *chatbot* (robô de conversação via chat) com inteligência artificial capaz de interação em modo de conversação, o que lhe permite responder a perguntas de *follow up*, admitir seus erros, contestar premissas incorretas e rejeitar solicitações inapropriadas.

Essas tecnologias estão cada vez mais presentes em nosso dia a dia. De certa forma, nós, seres humanos, também estamos passando por uma transformação digital, pois usamos tecnologias digitais para uma boa parte de nossas necessidades: para gerir nosso dinheiro, para nos entretermos, para nos socializarmos, para nos locomovermos, para nos alimentarmos e assim por diante. Acredito ser muito difícil imaginar algumas de nossas tarefas diárias sem o uso de tecnologias digitais, que já é prevalente para as pessoas. Por esse motivo, as empresas devem acelerar a adoção de tecnologias digitais com o risco de, se não o fizerem, perderem a conexão com suas clientes.

Essa definição da transformação digital me traz à mente a definição de uma disciplina bastante conhecida nas empresas de tecnologia,

que é a disciplina de *gestão de produtos digitais*.

GESTÃO DE PRODUTOS DIGITAIS

É a função responsável por fazer a conexão entre a **estratégia da empresa** e os **problemas e necessidades dos clientes** por meio de **tecnologias digitais**. Esta pessoa deve, ao mesmo tempo, ajudar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos, solucionar os problemas e atender às necessidades dos clientes.

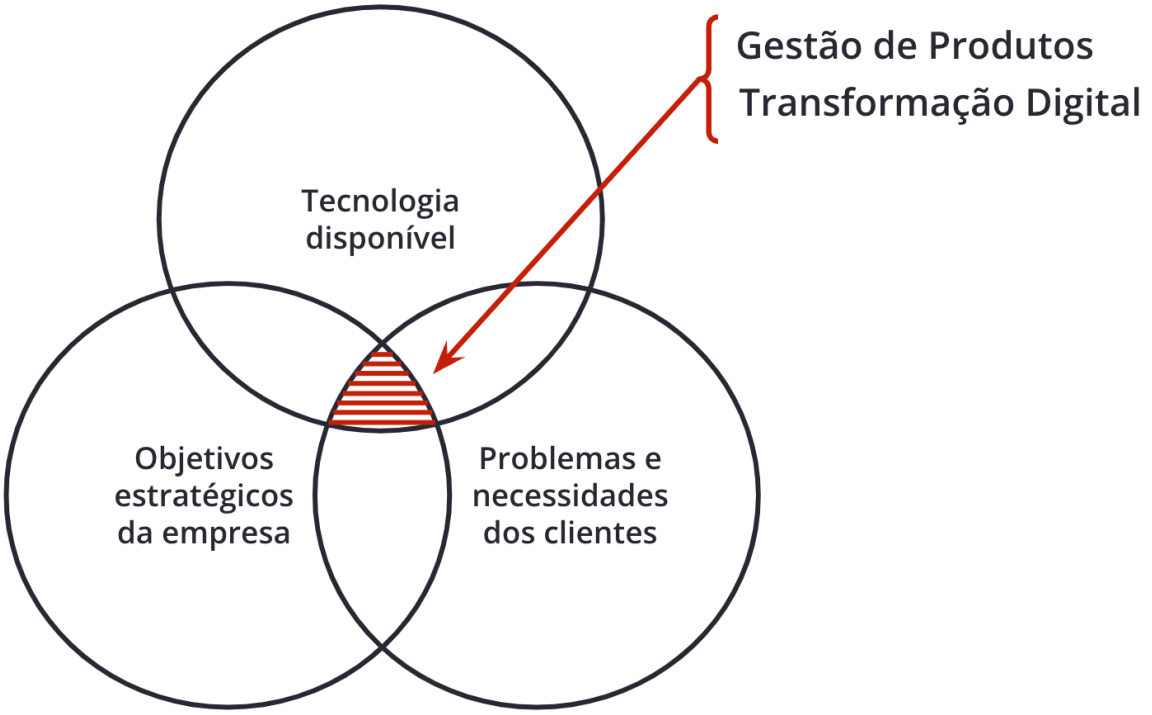

Figura 1.1: Gestão de produtos digitais.

Essa proximidade de conceitos entre transformação digital e gestão de produtos digitais deixa claros dois pontos bem importantes:

- Transformação digital e gestão de produtos digitais são temas muito próximos e, consequentemente, pessoas com experiência

relevante em gestão de produtos digitais podem ajudar empresas e times que querem fazer uma transformação digital;
- Assim como no desenvolvimento de produtos digitais há um começo e um meio, mas não há um fim, o mesmo acontece com transformações digitais: elas têm começo e meio, mas não têm fim, estarão em constante evolução.

Esse último ponto tem a ver com a diferença entre *projeto* e *produto*. É comum em empresas as pessoas definirem as iniciativas como sendo projetos, algo com começo, meio e fim claramente definidos. Contudo, quando estamos falando sobre transformação digital, estamos falando de algo que não terá fim, apesar de ter começo e meio.

1.1 Projeto e produto

Para deixar essa diferença entre projeto e produto mais clara, é importante entendermos algumas características:

Projeto	Produto
Tem começo, meio e fim claramente definidos	Começo e meio são identificáveis, mas seu fim não
Foco na entrega com um caminho bem delimitado	Foco no resultado com um objetivo bem definido
Escopo fechado definido no planejamento	Testes e validações de ideias guiam o caminho
Pode funcionar em cenários previsíveis	Indicado para cenários e contextos voláteis

Para ajudar a tangibilizar essas diferenças, aqui vão alguns exemplos:

- **Locaweb:** antes de ter um *datacenter* próprio, a Locaweb colocava seus servidores no *datacenter* da Embratel. Em 2006 a Locaweb decidiu investir em seu próprio datacenter, o que claramente era um *projeto*. Na verdade, dois projetos: o projeto de construção do datacenter próprio e o projeto de migração dos servidores que estavam na Embratel para o datacenter próprio. Já os produtos da Locaweb (Hospedagem de Sites, E-mail Marketing, Loja Virtual etc.) são, claramente, *produtos*.
- **Prédio:** a construção de um prédio, desde sua concepção até a entrega das chaves, é um *projeto* com fases bem definidas. Por outro lado, depois que as chaves são entregues para os compradores, podemos olhar esse prédio como um *produto*. Pessoas vão morar no prédio, alguns apartamentos serão alugados, outros serão vendidos, haverá reformas, gestão de condomínio, e assim por diante.
- **Casamento:** a decisão de se casar e todo o processo de casamento é claramente um *projeto*, com a cerimônia de casamento, festa, lua de mel. Depois que acaba a lua de mel e começa a vida de casado, devemos olhar o casamento como um *produto*, a vida de casado, os filhos e netos, a família, o dia a dia em família.

Essas diferenças entre projeto e produto deixam claro que a jornada de transformação digital está muito mais para uma jornada de desenvolvimento e evolução de produto do que para um projeto com começo, meio e fim claramente definidos.

Recomendação

Entender o que é uma transformação digital é essencial para aumentar suas chances de sucesso. O uso de tecnologias digitais está cada vez mais prevalente em nosso dia a dia, e as empresas que não se transformarem correm o risco de serem preteridas.

Por esse motivo, prepare-se! Você e sua empresa estão entrando em uma jornada incrível, de constante evolução, que vai transformar a maneira como você gera e entrega valor para seus clientes e para sua empresa.

Atenção: essa é uma jornada com começo e meio claros, mas que não terá fim. Você, seu time e sua empresa deverão estar constantemente buscando se atualizar não só sobre as novas tecnologias disponíveis, mas também sobre as melhores formas de aplicá-las para atingir os objetivos dos seus clientes e da sua empresa.

Resumindo

- **Transformação digital** é o processo de adoção de *tecnologias digitais* para potencializar o negócio por meio da oferta de uma *melhor experiência na jornada dos clientes* e de *ganhos de eficiência operacionais* vindos de automação e melhorias dos processos da empresa.
- Existe uma proximidade de conceitos entre transformação digital e **gestão de produtos digitais**, que é a função responsável por fazer a conexão entre a *estratégia da empresa* e os *problemas e necessidades dos clientes* por meio de *tecnologias digitais*.
- Transformações digitais têm começo e meio, mas não têm fim. É uma jornada de constante evolução e que vai transformar a maneira como você gera e entrega valor para seus clientes e para sua empresa.

CAPÍTULO 2
Incerteza e transformação digital

Um aspecto das transformações digitais que parece ser senso comum entre as pessoas responsáveis por ajudar as empresas a passarem por esse processo é que o mais difícil não são as mudanças digitais e tecnológicas, mas as mudanças culturais e de mentalidade necessárias para uma transformação bem-sucedida.

Neste capítulo, vou me aprofundar um pouco mais nessas mudanças culturais e de mentalidade necessárias, na esperança de que possamos entender melhor e enfrentar os obstáculos que dificultam a jornada por transformações digitais.

2.1 O impacto da incerteza em diferentes indústrias

Um artigo interessante na HBR sobre "As indústrias atormentadas pela maior incerteza" (DYER; FURR; LEFRANDT, 2014) apresenta um gráfico em que muitas indústrias são mostradas de acordo com:

- **Incerteza tecnológica:** conseguimos construir a solução desejada? Essa incerteza foi medida como uma ponderação dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) como percentual da receita;
- **Incerteza de demanda:** os clientes vão comprar o produto? Essa incerteza foi medida como uma ponderação entre a volatilidade da receita do setor nos últimos 10 anos e a porcentagem de empresas do setor que entraram ou saíram durante o mesmo período.

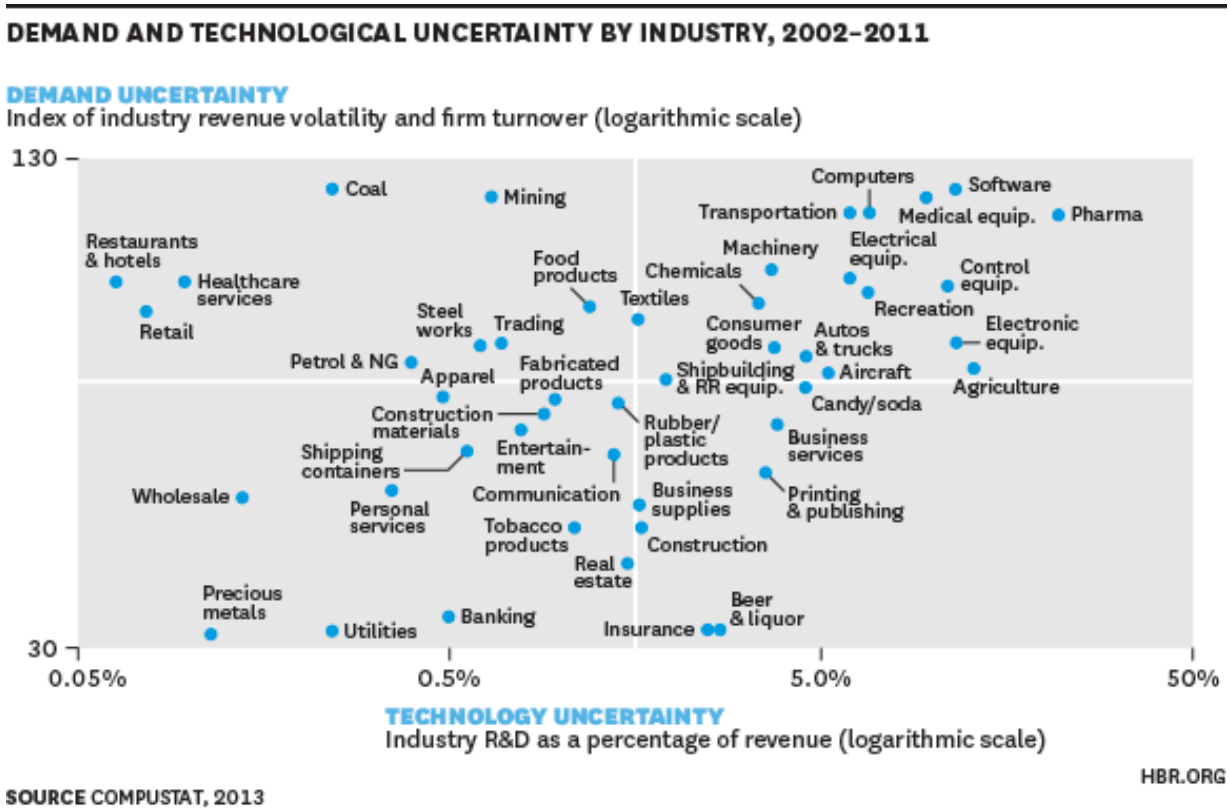

Figura 2.1: Incerteza da demanda e da tecnologia por indústria (COMPUSTAT, 2013 apud DYER; FURR; LEFRANDT, 2014).

Como podemos ver, na região superior direita do gráfico, podemos encontrar as indústrias de informática e software ao lado das indústrias farmacêutica, de equipamentos médicos e de transporte. Essas são as indústrias nas quais temos que investir mais em P&D e a demanda é a mais incerta. Computadores e software são as mais novas; farmacêutica, de equipamentos médicos e de transportes são mais tradicionais, com incertezas de tecnologia e demanda semelhantes às indústrias de computadores e software.

Quando analisamos outros setores mais tradicionais, como bancos, seguros, varejo, entretenimento, imobiliário e construção, para citar alguns exemplos, eles apresentam menor incerteza tecnológica e de demanda.

2.2 A transformação digital é mais sobre transformação do que sobre digital

Quando uma empresa tradicional decide entrar na jornada da transformação digital, uma coisa que precisa ficar clara é que essa jornada tem mais a ver com *transformação* do que com *digital*. O aspecto *digital* é muito importante, pois a tecnologia é central em qualquer transformação digital. No entanto, é relativamente fácil encontrar conhecimento e especialistas que possam ajudar a entender e abordar os aspectos tecnológicos de uma transformação digital. Por outro lado, o aspecto de *transformação* de qualquer transformação digital exige mudanças de negócios e culturais que são consideravelmente mais difíceis de implementar. E para dificultar ainda mais, não há muito conhecimento disponível sobre esse assunto, então tendemos a creditar sua dificuldade a uma questão cultural e de mentalidade um tanto genérica, o que é correto, mas insuficiente para nos ajudar a lidar com o assunto.

O gráfico de incerteza de demanda e tecnologia pode nos ajudar a entender por que as mudanças de negócios e culturais em uma transformação digital podem ser tão difíceis. A empresa tradicional normalmente está acostumada a um certo nível de incerteza tecnológica e de demanda. No entanto, ao entrar no mundo digital, o nível de incerteza de demanda (*será que o cliente vai querer?*) e de incertezas tecnológicas (*será que conseguimos fazer?*) aumenta consideravelmente.

Na indústria de computadores e software, **a incerteza da demanda** é muito alta, uma das mais altas de todas as indústrias, o que significa que o software produzido nem sempre atinge seus objetivos. Esta taxa de sucesso tem melhorado nos últimos anos com a evolução das técnicas e princípios de desenvolvimento e gestão de produtos digitais, mas ainda existem muitos produtos digitais que falham total ou parcialmente na obtenção dos resultados esperados. Isso pode ser muito frustrante para uma empresa em um setor com menos incerteza de demanda. Para minimizar a incerteza

da demanda, devemos fazer entregas rápidas e frequentes, que é um comportamento que as pessoas de indústrias mais tradicionais precisam entender e adotar para lidar com a incerteza da demanda de produtos digitais.

Por outro lado, a **incerteza tecnológica** exigirá da empresa tradicional o entendimento de que (1) ela terá que investir bastante e (2) o investimento em produtos digitais é um investimento plurianual. Para ilustrar essa necessidade de investimento e seu aspecto plurianual, usarei dois exemplos:

- O primeiro exemplo é a **Amazon**. Ela foi fundada em junho de 1994 e começou a operar em julho de 1995. Teve uma rodada de investimento de US$ 8 milhões da Série A em junho de 1996. O IPO foi em maio de 1997 e, em seguida, a Amazon recebeu US$ 100 milhões em um investimento de capital pós-IPO em julho de 2001 e só apresentou lucro no relatório de resultados do 4º trimestre de 2001. Da fundação ao lucro, foram necessários 7,5 anos e um investimento de US$ 108 milhões, mais dinheiro arrecadado de investidores-anjo e no IPO.
- O segundo exemplo é o **Nubank**, um banco digital brasileiro fundado em maio de 2013 que começou a operar em 2014. Arrecadou US$ 1,87 bilhão da Série A até a Série G. O IPO foi em dezembro de 2021 e o Nubank recebeu US$ 1 bilhão em um investimento pós-IPO em fevereiro de 2022. Seu primeiro resultado positivo veio no relatório de resultados do 3º trimestre de 2022. Assim, da fundação ao lucro, foram necessários quase 10 anos e US$ 2,87 bilhões, mais dinheiro arrecadado de investidores-anjo e em seu IPO.

É importante notar que a Amazon está no setor de varejo com baixa incerteza tecnológica e incerteza de demanda média, e o Nubank está no setor bancário com baixa incerteza tecnológica e de demanda, com base no gráfico de incerteza de demanda e de tecnologia por setor apresentado anteriormente. Ambas definiram o *digital* como uma parte central de sua estratégia para potencializar

resultados, e ambas entenderam que seriam necessários muito investimento e muitos anos para obter resultados positivos.

Quanto mais distante uma indústria estiver da indústria de software no gráfico, maior será o esforço de transformação necessária. A empresa precisa entender que (1) desenvolvimento de produtos digitais requer bastante investimento e tem muitas incertezas, e (2) produtos digitais precisam de tempo para mostrar um retorno sobre o investimento, provavelmente múltiplos anos.

2.3 Pessoas têm experiências prévias diferentes

Da mesma forma que empresas de uma determinada indústria vão requerer um esforço proporcional à distância que essa indústria está da indústria de software no gráfico apresentado, o mesmo acontece com as pessoas que mudam de uma empresa em uma indústria em um cenário de menos incerteza e vão para uma empresa que tem o digital como parte central de sua estratégia.

Um exemplo para ilustrar esse ponto são os fundadores do Gympass: Cesar Carvalho era *head* de Business Development na CVC, empresa de viagens e turismo e, antes, foi consultor da McKinsey; João Barbosa era coordenador de Business Performance na CVC e, antes, trabalhou em bancos (Santander, Safra e Citi); e Vinicius Ferriani era project manager na Shiseido e também foi consultor na McKinsey. Os três *co-founders* do Gympass não tinham experiência em empresas maduras digitalmente quando decidiram criar o Gympass e tiveram que desenvolver essa maturidade ao longo dos anos conversando com pessoas que tinham essa maturidade e trazendo para o time pessoas com essa maturidade.

Outro exemplo é o Nubank. Enquanto David Vélez tinha passado em dois fundos de investimento muito ligados ao mundo digital (Sequoia

Capital e General Atlantic) antes de fundar o Nubank e Edward Wible era formado em Ciência da Computação em Princeton e trabalhou com empresas digitais tanto em uma consultoria (BCG) quanto em uma empresa de investimentos (Francisco Partners), a Cristina Junqueira só teve experiência em empresas mais tradicionais como bancos (Itaú, Unibanco, LuizaCred) e consultorias (BCG, Booz Allen Hamilton). É provável que a adaptação da Cristina Junqueira à cultura mais digital tenha sido mais intensa do que a adaptação do David Vélez e do Edward Wible.

Recomendação

Transformação digital é um caminho com muitas incertezas e requer investimento por vários anos até esse investimento se pagar.

Esse aspecto das transformações digitais deixa as pessoas que têm experiência em indústrias mais estáveis bastante desconfortáveis e, consequentemente, bastante ansiosas, esperando resultados já no próximo mês ou, no máximo, no próximo semestre.

Esse desconforto e ansiedade, principalmente na alta liderança, no C-level e no Conselho da empresa, pode ser um grande obstáculo para o sucesso das iniciativas digitais. Por esse motivo, é importante ter esse entendimento da incerteza, da necessidade de investimento e do caráter de longo prazo – plurianual – desse investimento, para que as pessoas tenham a paciência necessária para colher os resultados tão ansiosamente aguardados.

Por outro lado, o investimento em transformação digital não pode ser feito de olhos fechados. Ele deve ser constantemente monitorado. Desde o começo do investimento, é possível ter indicadores e até mesmo resultados parciais que, mesmo longe de cobrir os investimentos, já mostram se está indo na direção correta.

Resumindo

- O aspecto *digital* da transformação digital é relativamente fácil, pois há muito conhecimento e muitos especialistas para ajudar a projetar, desenvolver e implementar produtos digitais. As técnicas de gerenciamento e desenvolvimento de produtos digitais têm evoluído em ritmo acelerado.
- O aspecto *transformação* de uma transformação digital é mais difícil, pois não há muito conhecimento sobre isso e tendemos a creditar sua dificuldade a uma questão cultural e de mentalidade, o que é um tanto genérico.
- As incertezas de demanda e tecnológicas da indústria de software são o que dificultam a transformação digital. As empresas tradicionais que estão em contextos menos instáveis têm dificuldade para entender e, consequentemente, lidar com essas incertezas.
- Ser capaz de entender o contexto anterior das pessoas que estão trabalhando em uma transformação digital pode ajudar a lidar com as lutas e problemas que podemos enfrentar em uma transformação digital, especialmente com seu aspecto de transformação.

Capítulo 3
Tipo de empresa

Uma compreensão fundamental para o sucesso da transformação digital nas organizações é a do conceito de *tipo de empresa*. Esse conceito é utilizado para classificar as empresas de acordo com o tipo de produto ou serviço que elas oferecem aos seus clientes, baseado no uso da tecnologia por esse produto ou serviço. Sob essa perspectiva, podemos enxergar duas categorias principais de empresas: as empresas digitais, cujo produto é a própria tecnologia, e as empresas tradicionais, cujo produto não é a tecnologia em si, mas que podem potencializar seus negócios com o uso da tecnologia.

Isso tem impacto direto em como as pessoas responsáveis pela transformação digital farão o seu trabalho. Ao entender como a sua empresa é classificada, é possível adaptar a estratégia de transformação digital para atender às necessidades específicas do seu mercado e maximizar os resultados.

3.1 Empresas digitais

As **empresas digitais** são empresas cujo produto vendido é o software ou a tecnologia que a empresa desenvolve. Todos nós conhecemos empresas digitais: Google, com seus principais produtos, Google Search e GMail; Amazon Web Services (AWS); Facebook; Instagram; WhatsApp; SAP; Salesforce; Zendesk. As empresas em que trabalhei, Locaweb e Conta Azul, e a que fundei, a Dialdata. A tecnologia é o *core* de seus produtos. Se não houver a tecnologia, não há empresa. Você consegue imaginar o Google sem o software de pesquisa do Google? Ou o Instagram sem o aplicativo Instagram? Ou o Zendesk sem o software do Zendesk?

Nessas empresas, a gestão de produtos é o *core* da empresa. A gestão de produtos é responsável por definir uma boa parte ou até mesmo toda a visão e a estratégia da empresa. O papel das pessoas de tecnologia é central nessa definição, bem como na execução dessa estratégia.

3.2 Empresas tradicionais

Na outra ponta do espectro, há o que podemos chamar de empresas tradicionais. Essas empresas vendem produtos e serviços que não são produtos digitais. No entanto, todas elas estão, de uma forma ou de outra, passando por algum tipo de transformação digital, aprendendo a usar as tecnologias digitais para potencializar seus negócios.

Estes são alguns exemplos de melhorias que podem resultar do uso de tecnologias digitais:

- Relacionamento aprimorado com o cliente;
- Coleta de dados para geração de *insights*;
- Inovação através de experimentação rápida;
- Maior velocidade e qualidade dos processos através da automação.

Vou citar alguns exemplos brasileiros conhecidos. O Itaú, um dos maiores bancos brasileiros, fundado em 1924, está investindo muito para se tornar digital, com o Internet Banking e seu aplicativo. De tempos em tempos, eles lançam campanhas de TV para mostrar essa transformação. A Magazine Luiza, uma rede de varejo física fundada em 1957, também investe muito em sua presença digital. Eles são bem conhecidos no Brasil por sua presença on-line e seus aplicativos. A Lopes é uma imobiliária brasileira, líder no seu segmento no país. Realizou seu IPO em dezembro de 2006 na B3, a bolsa de valores brasileira, sediada na cidade de São Paulo, e, em

outubro de 2019, realizou um *follow-on*, a emissão de mais ações para serem negociadas no mercado de capitais, no montante de R$ 147 milhões, cujos recursos captados focam na transformação digital da companhia, que liderei entre 2020 e 2022. Outros bons exemplos de empresas tradicionais que investem em presença digital são companhias aéreas e hotéis. Eles têm sites e aplicativos para interagir com seus clientes e para lhes permitir comprar passagens e fazer reservas.

Nas empresas tradicionais, seus produtos ou serviços existem e provavelmente existiram por muito tempo sem a tecnologia digital. Executivos e acionistas dessas empresas estão começando a entender como as tecnologias digitais podem impactar seus negócios e estão investindo na transformação digital.

Nessas empresas, as pessoas de tecnologia são vistas como potencializadoras, mas não são o *core*. Normalmente, fazem parte de uma equipe chamada a "equipe digital". Essas pessoas terão que ganhar seu espaço, mostrando como a tecnologia pode potencializar os negócios.

3.3 O terceiro tipo de empresa: empresas tradicionais nativas digitais

Esse tipo de empresa possui produtos ou serviços tradicionais que poderiam existir sem tecnologia. Entretanto, como elas incluem a tecnologia desde o início como uma capacidade estratégica, elas são consideradas empresas de tecnologia — e, de certa forma, são, pois a tecnologia está no centro de sua estratégia. Por outro lado, quando olhamos mais de perto, o produto delas não é a tecnologia. Seus produtos são potencializados pela tecnologia digital, da mesma forma que nas empresas tradicionais.

Empresa	Tipo de negócio	Produtos
amazon	loja	produtos
	tv / rádio	conteúdo
airbnb Google Ads	classificados	anúncios sobre venda ou aluguel de produtos ou serviços
nubank	banco	conta corrente, cartão de crédito, investimentos
Uber lyft	disque-táxi	transporte
Rappi ifood	entrega	entregas
Gympass	acesso a academias	acesso a academias
loft QUINTOANDAR	imóveis	compra, venda e aluguel de imóveis

Figura 3.1: Exemplos de empresas tradicionais nascidas digitais.

Os produtos da Amazon são mercadorias (livros, computadores, telefones celulares etc.). A Amazon é uma loja que vende essas mercadorias. Tanto é que a Amazon tem criado lojas físicas nos últimos anos, mas com bastante tecnologia para facilitar a experiência de compra. É um negócio bastante tradicional, só que muito potencializado pela tecnologia através do e-commerce. O produto da Netflix e do YouTube é conteúdo de vídeo. A gente não assina o Netflix porque o app deles é incrível, ou porque o algoritmo dele faz recomendações boas. Assinamos porque tem séries e filmes que queremos ver. Tanto é assim que uma das áreas mais importantes dentro da Netflix é a área de seleção e criação de conteúdo. Da mesma forma, o produto do Spotify é conteúdo de áudio. O Airbnb é um negócio de classificados de aluguel de curta duração. O Google Adwords também é uma empresa de classificados, só que de qualquer produto ou serviço.

O Nubank, um banco digital brasileiro, oferece serviços de cartão de crédito e conta bancária como qualquer outro banco. Contudo, como o Nubank nasceu digital, já utilizou a tecnologia para potencializar o seu negócio, oferecendo uma boa experiência para os seus clientes

diretamente via canais on-line e, assim, não precisou ter uma malha de agências bancárias pelo país para poder atender esses clientes. O serviço principal da Uber e da Lyft é o transporte. Rappi, um serviço de entrega colombiano, iFood no Brasil e GrubHub nos EUA, serviços de entrega de comida, são o que acabei de escrever: serviços de entrega. O Gympass é um benefício corporativo que os departamentos de RH das empresas contratam para oferecer aos seus funcionários acesso a mais de 50 mil academias e estúdios em todo o mundo. QuintoAndar e Loft são duas empresas brasileiras do mercado imobiliário, de compra, venda e aluguel de imóveis, mas que se apoiam na tecnologia para oferecer uma ótima experiência para quem está buscando imóvel para compra ou aluguel, para quem está querendo vender ou alugar seu imóvel e para corretoras e corretores de imóveis.

Nesse tipo de empresa, a gestão de produtos e a área de negócios são, juntas, o *core* da empresa. Negócios e gestão de produto são igualmente importantes e corresponsáveis pela definição e execução da estratégia e deverão trabalhar como um único time. Por exemplo, nas discussões de estratégia da Netflix certamente se fala sobre em que tipo de conteúdo investir, bem como sobre de que forma a tecnologia pode ajudar a definir em quais conteúdos investir. Esse trabalho conjunto de gestão de produtos e negócios é a razão do sucesso desse tipo de empresa.

Corolário: gestão de produtos + negócios!

As empresas tradicionais, para poderem competir com as tradicionais nascidas digitais, terão que trazer a gestão de produtos digitais para seu dia a dia.

NEGÓCIOS + GESTÃO DE PRODUTO = UM ÚNICO TIME

A gestão de produtos deve ser tão importante quanto as áreas de negócio e deve ser corresponsável pela definição e execução da estratégia da empresa. Idealmente essas duas áreas deverão trabalhar como um único time, focado em combinar estratégias de negócio com as estratégias digitais para potencializar os resultados.

Esse trabalho conjunto de gestão de produtos e negócios é um fator crítico para transformações digitais bem-sucedidas.

Corolário 2: extinção das empresas tradicionais?

Um segundo corolário derivado dessa classificação de empresas é que, com o aumento do conhecimento e entendimento dos potenciais usos das tecnologias digitais, cada vez menos empresas tradicionais serão criadas, pois, se uma empresa que tem algum produto ou serviço que não é digital não considerar o uso das tecnologias digitais para potencializar os seus negócios, suas chances de sucesso serão praticamente nulas. Imagine abrir qualquer novo negócio sem usar tecnologias digitais para se comunicar com seus clientes e para aumentar a eficiência da sua operação. Um banco sem internet banking. Um canal de TV ou rádio sem transmissão via internet. Uma loja sem presença on-line para vender e atender seus clientes. Por esse motivo, a grande maioria das empresas que surgirem daqui para a frente serão ou digitais ou tradicionais nascidas digitais.

Recomendação

Procure entender qual o tipo da sua empresa, se ela é digital, tradicional ou tradicional nascida digital. Ter esse entendimento é

fundamental para ter clareza de qual será o papel da tecnologia e, consequentemente, das pessoas que têm essa incumbência de trazer a tecnologia para potencializar o negócio.

Se a sua empresa for tradicional, é muito importante que gestão de produtos seja tão importante quanto as áreas de negócio, e seja corresponsável pela definição e execução da estratégia da empresa. Só assim você poderá competir com as tradicionais nascidas digitais.

Além disso, se você está pensando em começar uma nova empresa, não há como não considerar as tecnologias digitais como parte importante de sua estratégia.

Resumindo

Existem três tipos de empresas, classificadas com base no tipo de produto ou serviço oferecido:

1. Nas **empresas digitais**, o produto vendido pela empresa é o software ou a tecnologia desenvolvida pela equipe de desenvolvimento do produto;
2. Nas **empresas tradicionais**, o produto ou serviço vendido pela empresa provavelmente já existe há muitos anos sem a tecnologia, mas pode ser bastante potencializado com as tecnologias digitais;
3. Nas **empresas tradicionais nascidas digitais**, o produto vendido pela empresa poderia existir sem a tecnologia, mas a tecnologia potencializa muito o produto e está no centro das estratégias da empresa.

CAPÍTULO 4
Tipo de empresa x maturidade digital

Ao apresentar essa classificação de tipo de empresa durante um treinamento *in-company*, as pessoas que estavam assistindo ao treinamento disseram que estavam investindo muito em sua transformação digital para se tornarem uma empresa digital, mas, de acordo com essa classificação, nunca seriam digitais, pois esta classificação não permite qualquer movimento entre categorias.

Isso é verdade, essa classificação fala sobre o tipo de empresa em termos de sua natureza, de como ela foi concebida e qual é o seu produto ou serviço primário. A única maneira de uma empresa ser mais digital nessa classificação é criando novos negócios.

Por exemplo, a Amazon, uma loja nascida digital, criou a AWS (Amazon Web Services), um novo negócio para oferecer infraestrutura de tecnologia como produto, o que torna a AWS uma empresa digital, enquanto a Amazon continua sendo uma empresa tradicional nascida digital. Por outro lado, a Amazon também constrói lojas físicas, e isso não a tornou mais tradicional. Mesmo tendo construído lojas físicas, a Amazon continua sendo uma empresa tradicional nascida digital.

Além de ter a clareza sobre qual o tipo da empresa, existe um outro conceito que ajuda a entender como essa empresa está em termos de uso das tecnologias para potencializar o seu negócio. É o conceito de **maturidade digital**, que significa o quanto a empresa vem investindo em produtos digitais para potencializar seus resultados e o quanto os resultados foram de fato potencializados por esses esforços digitais.

O Itaú amadureceu muito no uso de tecnologias digitais para potencializar seus resultados. Sou cliente do Itaú desde que eles adquiriram as operações do BankBoston no Brasil em 2006 e faço

tudo o que preciso de um banco usando seus canais digitais, que têm melhorado sensivelmente ao longo dos anos. Além dessa constante melhora em seus canais digitais, eles criaram dois novos negócios que são tradicionais, mas já nascidos digitais: o iti by Itaú, que é um banco digital, e o íon by Itaú, que é uma plataforma digital de investimentos.

Outro bom exemplo é a Lopes Consultoria de Imóveis, empresa fundada em 1935 e que vem investindo em sua transformação digital desde 2019. Trabalhei na Lopes entre 2020 e 2022 liderando essa transformação digital e aprendendo muito nessa jornada. Nesse período, conseguimos passar de 40% das vendas vindas do digital para mais de 55% das vendas totais. Conseguimos construir produtos digitais para resolver os problemas não só das pessoas que queriam comprar uma casa, mas também das pessoas que queriam vender uma casa — como o produto para fazer avaliação de imóveis baseada em *data science* — e dos corretores, que passaram a receber leads melhores, mais alinhados com sua experiência e conhecimento, aumentando sua taxa de conversão, graças aos novos algoritmos de alocação de leads. Então, podemos dizer que tanto o Itaú quanto a Lopes são empresas digitalmente maduras.

4.1 Maturidade digital é um conceito que se aplica apenas a empresas tradicionais?

Como as empresas digitais e as tradicionais nascidas digitais já são digitais, podemos pensar que discutir a maturidade digital de uma empresa só faz sentido quando estamos falando de empresas tradicionais, certo?

Errado! Vou dar três exemplos que mostram que empresas digitais, assim como tradicionais nascidas digitais, podem, sim, ter baixa maturidade digital.

Locaweb

Quando entrei na Locaweb em 2005, a empresa tinha cerca de 100 pessoas e a equipe de desenvolvimento de produto tinha cerca de 30 pessoas, o que é um bom tamanho. No entanto, o desenvolvimento de produto era feito de uma forma muito antiga, em cascata, com base em ideias de C-levels e de pedidos de vendas, sem conversa com o cliente.

Lembro-me de preencher um PRD (*Product Requirement Document*, ou Documento de Requisitos de Produto) com todos os requisitos para um novo produto que planejávamos lançar com base nas ideias dos C-levels. Após preencher todos os detalhes, o que demorei 2 meses para fazer, entreguei para a engenharia um documento de mais de 25 páginas, repleto de detalhes sobre o produto. A engenharia levou 5 meses para entregar o produto pronto. Durante esse tempo, sempre que eu perguntava como estava o desenvolvimento, a resposta que eu recebia era que o desenvolvimento estava indo como planejado e que eles estavam seguindo à risca o PRD. Quando ficou pronto, fui testar o produto e descobri que uma funcionalidade esperada não estava lá. Verifiquei o PRD para ver se eu havia esquecido de incluir essa funcionalidade específica, mas não, eu não tinha esquecido, estava lá. Então, conversando com os engenheiros, eles viram a documentação, não entenderam todos os detalhes da funcionalidade e, pela pressa de entregar, decidiram não incluir a funcionalidade.

Através desse exemplo, fica bem claro que nossa maturidade digital naquela época era bem baixa. Conseguimos evoluir e aumentar nossa maturidade digital ao longo dos anos. Este é um bom exemplo de empresa digital cujo produto é o software ou a tecnologia desenvolvida pela equipe de desenvolvimento do produto, mas com baixa maturidade digital e que foi melhorando ao longo dos anos.

Aurum

Esta é a empresa de dois bons amigos de faculdade. Formaram-se por volta de 1990 e, na época, criaram um produto para auxiliar os advogados no seu dia a dia. Como todo software da década de 1990, era um software *on-premise*, para ser instalado no computador de cada advogado. Mais tarde, lançaram uma versão cliente-servidor onde os advogados podiam trocar informações pelo sistema e o trabalho realizado por cada advogado era armazenado em um servidor local.

Por volta de 2010 eles começaram a perceber a necessidade de migrar para a nuvem e eu os ajudei em um dos meus primeiros trabalhos de consultoria. O grande dilema que eles enfrentaram era: como colocar na versão na nuvem tudo o que foi criado ao longo de 20 anos de trabalho na versão cliente-servidor? Com certeza isso levaria muito tempo e, muito provavelmente, o cliente não perceberia nenhum valor, não pagaria a mais por esse novo software. A Aurum ia investir um monte de dinheiro para fazer um novo software que faria o mesmo que a versão cliente-servidor, e não teria como cobrar a mais de seus clientes para ter retorno desse investimento. O que fazer?

Eles percorreram dois caminhos simultâneos que são duas ótimas estratégias para casos similares:

- **Novo segmento:** fazer um desenvolvimento web do zero foi a decisão que a Aurum tomou em 2010 e que deu origem ao Astrea. Enquanto o produto principal da Aurum era um produto maduro, focado em grandes escritórios de advocacia e departamentos jurídicos de grandes empresas, o Astrea tinha por foco os pequenos escritórios de advocacia e os advogados autônomos, que não precisavam de toda a complexidade do Themis. Isso permitiu criar uma versão mínima simples para ser lançada para um segmento bastante próximo do segmento em que eles já atuavam, mas sem precisar ter toda a complexidade que o produto maduro deles já tinha.

- **Estrangulamento do legado:** enquanto um time experimentava com o novo produto para o novo segmento, o Astrea, o produto "vaca-leiteira", o Themis, tinha que ser modernizado. Isso foi feito utilizando a estratégia de estrangulamento do legado, que significa gradualmente mover pedaços do produto da tecnologia antiga para uma tecnologia mais moderna. A priorização de que pedaço mover deve ser motivada majoritariamente por necessidades de negócio e do usuário. Sempre que houver a necessidade de implementar algo no legado devido a alguma necessidade de negócio ou para resolver algum problema de cliente, essa é uma excelente oportunidade de já fazer essa implementação fora do legado, em uma arquitetura de sistema mais moderna. Ao longo dos anos, é possível reduzir o legado substancialmente até que ele eventualmente deixe de existir. No caso da Aurum, esse processo de modernização do Themis durou quase 20 anos. Eles começaram em 2005 a versão web para que os advogados pudessem acessar os mesmos dados que usavam no escritório enquanto estivessem em suas viagens ou mesmo em casa.

É importante notar que ambas as estratégias têm o valor gerado para o negócio e para o cliente por princípio norteador da priorização. Não é a necessidade técnica que norteava as decisões, e sim as necessidades de negócios e do cliente. O foco é gerar valor de negócio e de cliente e aproveitar para fazer atualização tecnológica.

Na construção do Astrea, a prioridade era atender um novo segmento de mercado, os pequenos escritórios e os profissionais autônomos, e, ao fazer isso, aprender com tecnologia de desenvolvimento de produto na nuvem. Com isso, uma nova linha de receita foi criada.

No estrangulamento da versão desktop do Themis, o objetivo sempre foi acompanhar e antever as necessidades dos clientes, permitindo-os acessar seus dados de qualquer lugar e, assim, aumentando o engajamento e a retenção.

A Aurum é outro bom exemplo de empresa digital cujo produto vendido pela empresa é o software ou tecnologia desenvolvida pela equipe de desenvolvimento do produto, mas com baixa maturidade digital e que melhorou ao longo do tempo.

> Se você quiser se aprofundar na jornada de transformação digital da Aurum, confira esta entrevista: https://www.gyaco.com/2013/08/entrevista-astrea-da-aurum/.

Gympass

Quando entrei no Gympass, em meados de 2018, a empresa já contava com 800 funcionários e tinha presença em 14 países. No entanto, toda a sua equipe de desenvolvimento de produto, incluindo engenheiros, designers de produto e gestoras de produto, tinha apenas 30 pessoas — menos de 4% da empresa estava focado em desenvolvimento de produto. O impacto dessa equipe muito pequena em relação ao tamanho da empresa era que, naquela época, muitas das tarefas do dia a dia com clientes e parceiros tinham que ser realizadas manualmente.

Por esse motivo, o Gympass tinha uma equipe de operações enorme para dar conta de todas essas tarefas manuais. Quanto mais vendia, mais pessoas eram necessárias no time de operações. E o aplicativo ainda era uma versão webview.

O C-level e o conselho reconheceram a necessidade de investir no digital para escalar a empresa, e essa equipe cresceu consideravelmente para cerca de 250 pessoas, que automatizaram muitas das tarefas de operações manuais e entregaram e evoluíram um aplicativo totalmente nativo.

Este é um exemplo interessante de empresa tradicional nascida digital, que vende um benefício corporativo aos seus clientes para que eles possam oferecer aos seus funcionários acesso a uma rede de dezenas de milhares de academias e estúdios, mas que possuía

uma maturidade digital baixa. Isso normalmente acontece quando os fundadores de uma empresa nascida digital que está usando o digital para melhorar um negócio tradicional têm pouca ou nenhuma experiência anterior com produtos digitais. Se não trouxerem algumas pessoas com essa experiência para a equipe de *founders*, há boas chances de que a maturidade digital dessa empresa seja baixa.

4.2 Matriz natureza da empresa versus maturidade digital

Quando avaliamos uma empresa do ponto de vista de uso das tecnologias digitais, devemos pensar em duas dimensões. No eixo X, pensamos na natureza da empresa — se ela é digital, tradicional ou tradicional nascida digital — e, no eixo Y, avaliamos a sua maturidade digital, conforme a imagem a seguir:

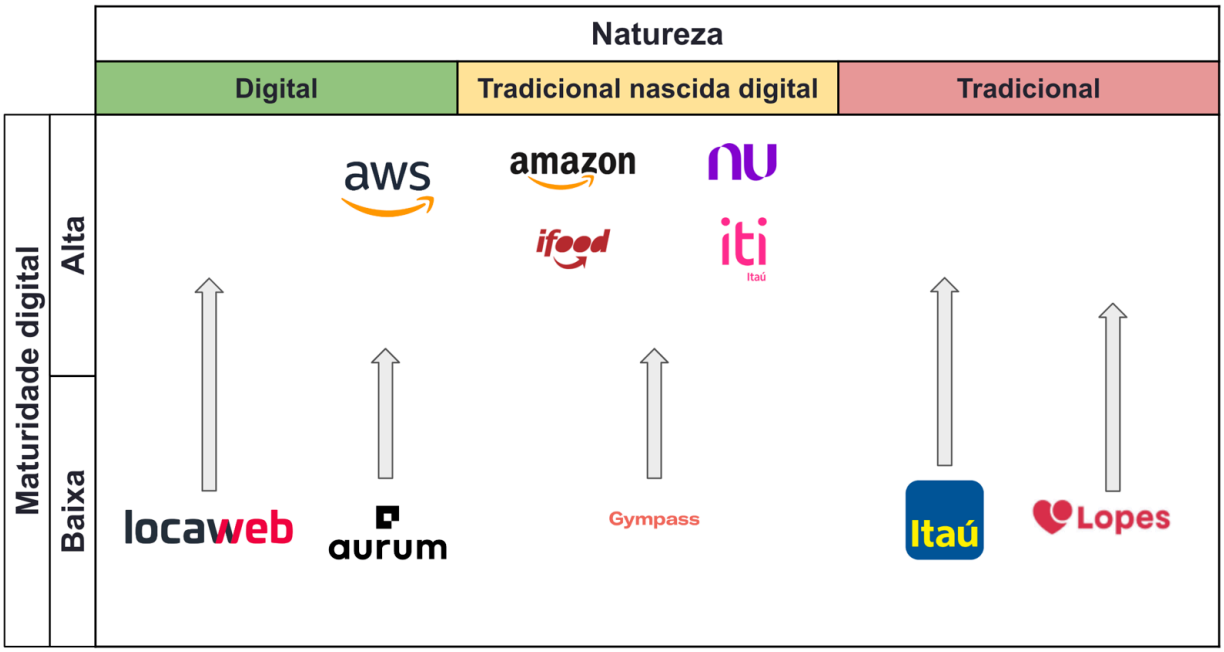

Figura 4.1: Matriz natureza da empresa versus maturidade digital.

4.3 Como melhorar a maturidade digital da sua empresa?

Essa é uma excelente pergunta e é a motivação que tenho para escrever este livro: ajudar as pessoas a aumentarem a maturidade digital de suas empresas.

Na próxima parte deste livro, sobre ***Princípios***, contarei quais são os princípios que devem nortear uma transformação digital bem-sucedida e, na parte seguinte, de ***Ferramentas***, mostrarei algumas das ferramentas que utilizei ao longo de minha carreira e que me ajudaram a reforçar os princípios e as mudanças comportamentais necessárias para que os princípios continuem gerando resultados.

Além dos princípios e ferramentas que veremos mais adiante, para aumentar ainda mais as chances de sucesso de sua transformação digital, eu recomendo:

- Trazer pessoas com experiência digital, com experiência em trazer ao mercado produtos digitais que resolvam os problemas dos clientes e alcancem os resultados esperados pela empresa. Essas pessoas ajudarão a empresa a entender o potencial do uso de produtos digitais e ajudarão a desenhar uma estratégia para aproveitar plenamente esse potencial.
- Ir atrás de educação e treinamento para que pessoas sem a experiência adequada em produtos digitais possam aprender mais rápido. Podem ser livros (como este aqui!), cursos, eventos, blogs, treinamentos *in-company*. Este tema deve ser central, não só para as pessoas que trabalham diretamente na equipe de desenvolvimento de produtos, mas para que todas as outras áreas da empresa entendam como o digital pode impactar positivamente a empresa e suas áreas.

Antes que você se anime e vá direto para conhecer os **Princípios** que servem de base para o sucesso de uma transformação digital, peço que você segure um pouco a ansiedade e leia com atenção o

próximo capítulo, sobre **Modelos de Negócio**, conceito essencial para nos ajudar a entender onde o uso de tecnologias digitais pode gerar mais valor e resultados.

Recomendação

Antes de começar sua jornada de transformação digital, é importante entender que o tipo de sua empresa, que é sua natureza, não muda. A transformação digital vai ajudar a aumentar a maturidade digital, mas não vai mudar o tipo da sua empresa. Você só conseguirá mudar o tipo da empresa criando novas empresas, como o que o Itaú fez com o iti e o íon, e a Amazon fez com a AWS. Mas note que elas fizeram isso somente depois de atingir um grau alto de maturidade digital. Por esse motivo, o foco principal é aumentar a maturidade digital da sua empresa.

Resumindo

- Existem 3 tipos de empresas: empresas digitais, empresas tradicionais, e empresas tradicionais nascidas digitais. Esta é a natureza da empresa e não pode ser alterada.
- Por outro lado, também podemos analisar uma empresa com base em sua maturidade digital, que é a sua capacidade de usar produtos digitais para entregar uma melhor experiência aos seus clientes e melhorar os resultados da empresa.
- Normalmente, as empresas tradicionais têm baixa maturidade digital, mas podem evoluir com o tempo. No entanto, mesmo as empresas tradicionais nascidas digitais e as empresas digitais também podem ter baixa maturidade digital, como mostram os exemplos que vimos das empresas Gympass, Locaweb e Aurum.
- Para melhorar sua maturidade digital, essas empresas precisam (1) trazer pessoas com experiência em desenvolvimento de produtos digitais e (2) buscar educação e treinamento para que

pessoas sem a experiência adequada em produtos digitais possam aprender mais rapidamente.

Capítulo 5
Modelos de negócio

Se você é uma pessoa empreendedora ou trabalha na área de estratégia de uma empresa, com certeza já ouviu falar sobre modelos de negócio. Afinal, entender como sua empresa gera valor e lucro é fundamental para o sucesso. Mas, em um mundo cada vez mais digital, a relação entre modelos de negócio e tecnologia é ainda mais vital. Por isso, vamos revisitar esse tema essencial e começar com o básico: a definição do termo "modelo de negócio" e, em seguida, vamos descobrir como essa compreensão é crítica para a construção de uma estratégia de transformação digital bem-sucedida:

> **MODELO DE NEGÓCIO**
>
> Modelo de negócio é como uma organização cria, entrega e recebe valor. (Fonte: Wikipédia, c2023a).

Entender como a organização cria, entrega e recebe valor requer que tenhamos bastante clareza sobre para quem a organização cria e entrega valor e de quem ela recebe valor. Nesse ponto, entram dois termos bem conhecidos, o B2C e o B2B.

5.1 B2C e B2B

B2C é uma sigla em inglês que significa ***Business to Consumer***, o que, traduzido para o português, significa *da empresa para o consumidor*. É quando a empresa vende um produto ou presta um serviço diretamente para o cliente final, para a PF (Pessoa Física), como se diz no jargão jurídico. Normalmente, o ciclo de venda é um

ciclo de decisão de compra relativamente curto, de horas ou dias, a depender do valor dessa compra. Por exemplo, decidir comprar um picolé é uma decisão bem mais simples do que a decisão de comprar um carro ou uma casa. A decisão tende a ter elementos emocionais e pode ser feita por impulso. Alguns exemplos de empresas B2C são Netflix, Nubank e Lopes.

B2B, por sua vez, significa ***Business to Business***, em português, *de empresa para empresa*. Nesse caso, o cliente da empresa é uma outra empresa, é uma PJ (Pessoa Jurídica), usando mais uma vez o termo jurídico. Em modelos de negócio B2B, o ciclo de decisão de compra tende a ser mais longo, de meses e, em alguns casos, anos. A decisão de compra tende a ser mais racional, baseada em critérios claros, chegando ao ponto de algumas empresas terem processos de compra claramente definidos. Alguns exemplos são Locaweb, Conta Azul e SAP.

B2B SMB e B2B Enterprise

Quando olhamos para os modelos de negócio B2B, é preciso fazer mais uma distinção: entre o B2B SMB e o B2B Enterprise.

No B2B SMB, estamos fazendo um produto para venda para pequenas empresas. O SMB significa *Small and Medium Businesses* (pequenas e médias empresas). Normalmente, em B2B SMB, temos vários clientes (milhares) que pagam um valor pequeno, da ordem de dezenas ou poucas centenas de reais. Esse cenário traz algumas semelhanças com o cenário B2C, afinal estamos construindo um produto ou serviço para muitos clientes. Não há espaço para customização.

Já no B2B Enterprise, estamos falando de poucos clientes (dezenas ou centenas) que pagam um valor alto, dezenas ou mesmo centenas de milhares de reais.

Para ajudar a entender as diferenças, vou usar como exemplo o produto de e-mail marketing da Locaweb. Ele era focado em clientes

pequenos. Em 2013, tínhamos algo em torno de 30 mil clientes nesse produto, e esses clientes enviavam em média 0,5 bilhão de mensagens por mês, um cenário típico de B2B SMB. Contudo, com certa frequência recebíamos demandas de funcionalidades típicas de empresas grandes, que disparam grande volume de e-mail. Era um novo mercado que estava se abrindo para nós. Analisamos as opções que tínhamos, que eram: não fazer nada, evoluir o produto, desenvolver um novo produto para poder atender esse novo mercado, ou adquirir uma empresa que já tivesse um produto que atendesse esse novo mercado. Optamos pela última opção e adquirimos a empresa All In, que tinha um produto de e-mail marketing feito para grandes empresas.

Para dar uma ideia das diferenças com o produto da Locaweb, o produto de e-mail marketing da All In tinha "apenas" 400 clientes, mas esses clientes disparavam em média 3 bilhões de mensagens por mês. O produto de e-mail marketing da All In é claramente um exemplo de B2B Enterprise. Como são poucos clientes e que pagam um valor alto, é comum receber pedidos de customização, que são aqueles pedidos para implementar uma determinada funcionalidade. Nesse cenário, todos são especiais e exigem atendimento personalizado, mas precisamos ficar atentos para não implementar funcionalidades que serão utilizadas por apenas um cliente. Por outro lado, pedidos de um cliente, principalmente dos maiores, sempre serão prioridade nesse cenário.

Outros modelos

Além dos modelos B2C, B2B SMB e B2B Enterprise, existem outras siglas utilizadas para representar outros interlocutores:

- **B2B2C:** *Business to business to consumer*, ou *de empresa para outra empresa para o consumidor final*, são aquelas empresas que ajudam empresas a servirem seus clientes finais. Um exemplo é o Mercado Livre, que tem por cliente os lojistas, que atendem os seus compradores através do Mercado Livre. Outro

exemplo é o GetNinjas, que ajuda os prestadores de serviços a atenderem seus clientes.

- **B2B2E:** *Business to business to employee*, ou *de empresa para outra empresa para o funcionário dessa empresa*. Esse é o modelo de negócio tanto do Gympass quanto da Betterfly, empresas que vendem soluções de benefícios corporativos de bem-estar para as empresas oferecerem para seus funcionários.

- **C2C:** *Consumer to consumer*, ou *de consumidor para consumidor*. Nesse modelo, a empresa facilita a venda de produtos ou serviços entre consumidores finais. Exemplos de C2C são o Elo7, para compra e venda de produtos de artesanato, e Enjoei, para compra e venda de roupas, sapatos, bolsas e acessórios.

- **B2D:** *Business to developer*, ou *de empresa para desenvolvedores*. Esse é um mercado específico para desenvolvedores de sites e aplicativos. Alguns exemplos são o GitHub, a AWS (Amazon Web Services) e a Locaweb.

Um ponto importante para notar é que algumas empresas podem até adotar mais de um modelo de negócio, como no caso da Locaweb, que é B2B, tanto B2B SMB quanto B2B Enterprise, e também é B2D.

Outro ponto importante sobre essas classificações de modelos de negócio é que todas têm por objetivo ajudar a entender a cliente e como o produto a ajuda a resolver um problema e/ou atender a uma necessidade.

5.2 Plataformas

As plataformas são produtos que entregam mais valor quanto mais usuários as utilizarem. É o famoso efeito de rede, baseado na quantidade de interações possíveis entre esses usuários, quantidade

essa regida pela fórmula `n*(n-1)/2`, onde *n* é o número de usuários. Plataformas existem há muitos anos no mundo off-line. Um bom exemplo são os mercados da antiguidade. Eles são uma plataforma de dois lados, com compradores de um lado e vendedores do outro. Quanto mais vendedores tiver, mais útil é o mercado para os compradores, e quanto mais compradores tiver, mais atraente será o mercado para os vendedores.

Existem plataformas de um único lado (Facebook, Instagram, WhatsApp etc.) e plataformas de múltiplos lados, que podem ser de três tipos:

- **Troca:** com compradores de um lado e vendedores do outro lado. Nesse tipo de plataforma, é comum uma pessoa entrar pelo lado comprador e ser convidada a participar do lado vendedor. Quem nunca foi convidado a dirigir para o Uber? Além da Uber, outros exemplos são Airbnb e Mercado Livre. As plataformas de troca são também conhecidas como *marketplaces*. Elas não são exclusividade do mundo on-line. Elas existem no mundo off-line, como é o caso dos shopping centers e das feiras de rua, o que não é algo novo, como mostram os mercados da antiguidade. O que acontece é que essas plataformas de troca são muito potencializadas pela tecnologia.

- **Conteúdo:** reúne produtores e consumidores de conteúdo com anunciantes. O conteúdo é o foco e a monetização é feita normalmente por meio de veiculação de anúncios. Exemplos são o Facebook, o Google e portais de notícia. Aqui também podemos ver que essas plataformas não são uma exclusividade do mundo on-line. Elas também existem no mundo off-line e existem há muito tempo, como é o caso da TV aberta, revistas e jornais.

- **Técnicas:** funcionam como um sistema operacional em que, de um lado, há os especialistas e, do outro, os usuários. O Android e o iOS são bons exemplos, com os desenvolvedores de apps de

um lado e os usuários do outro. A Conta Azul é outro exemplo: de um lado estão os donos de pequenos negócios e, do outro, os contadores. O exemplo off-line aqui são os hospitais, com médicas e médicos de diferentes especialidades (cardiologia, ortopedia, neurologia etc.), escritórios de advocacia, com advogadas e advogados que cuidam de diferentes tópicos (direito empresarial, ambiental, penal, trabalhista, da família etc.), e academias de ginástica (com treinadores focados em musculação, alongamento, aeróbico, natação etc.). Uma característica interessante e que difere as plataformas técnicas das plataformas de troca é que, nas plataformas técnicas, uma pessoa não pode mudar para o lado especialista da plataforma sem investir fortemente em educação — afinal, não se vira um desenvolvedor de software, uma contadora ou uma médica de um dia para o outro. É necessário fazer um curso de alguns anos para se tornar especialista.

Veja a seguir um exemplo de plataforma técnica com 5 lados:

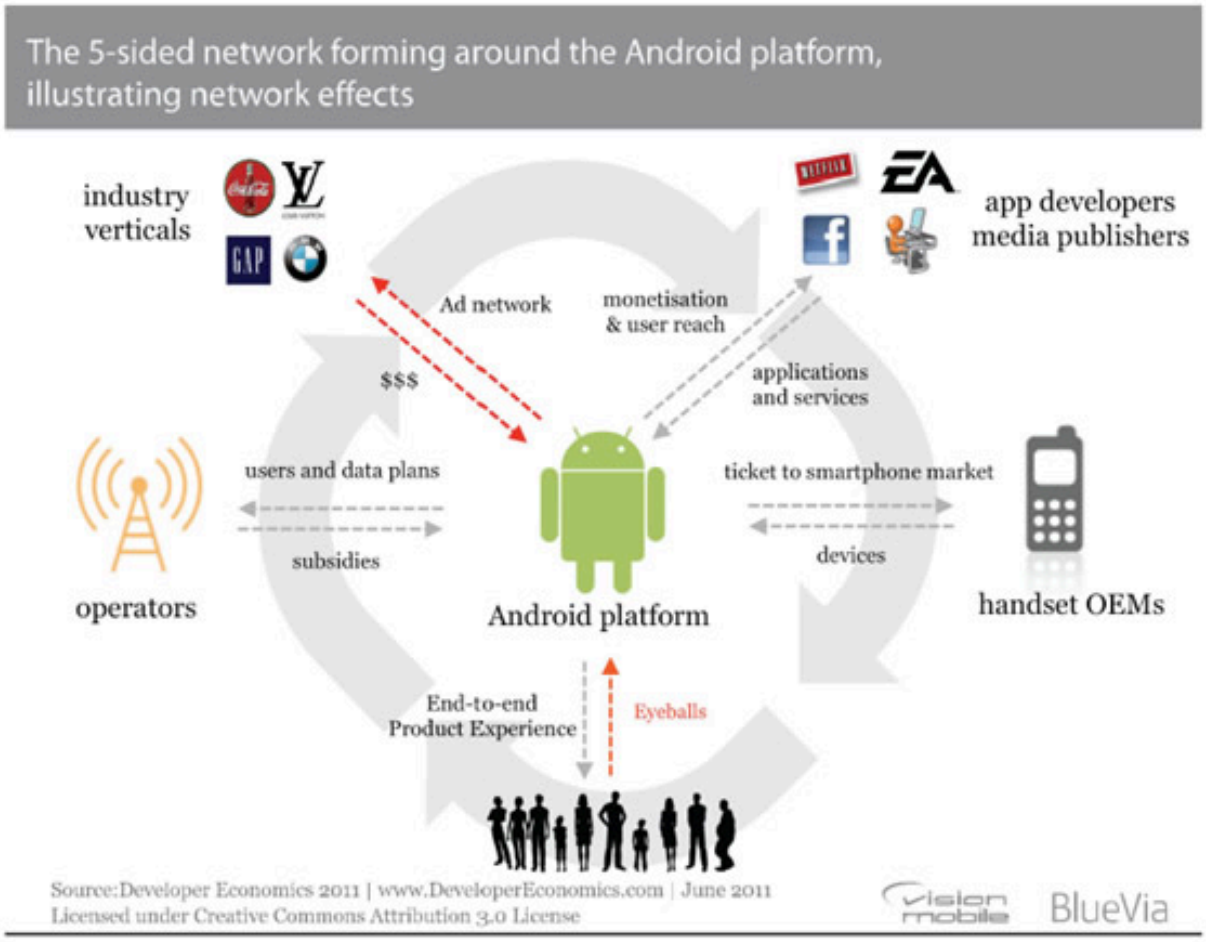

Figura 5.1: Exemplo de plataforma técnica de 5 lados.

Esse exemplo deixa claro alguns pontos bem importantes:

- Quem são os atores com quem a plataforma Android interage: temos usuários, desenvolvedores de apps, fabricantes de aparelhos, operadoras de telefonia e anunciantes.
- O efeito de rede está bem explícito, pois é claro ver que, quanto mais cada ator utilizar a plataforma, melhor será para todos. Quanto mais usuários a plataforma Android tiver, mais a plataforma fica interessante para as operadoras, para os fabricantes de aparelhos, para as desenvolvedoras de apps e para os anunciantes. Quanto mais desenvolvedoras de apps tiver na plataforma e, consequentemente, mais apps existirem, mais usuários vão querer utilizá-la, o que a faz mais

interessante para as operadoras, fabricantes de aparelhos e anunciantes, e assim por diante.

- A troca de valor entre a plataforma e cada um dos atores também está bem explícita, mostrando o que cada ator recebe da plataforma e o que cada ator entrega em troca. Os usuários recebem uma experiência completa de telefonia celular e, em troca, entregam sua atenção. As desenvolvedoras de apps entregam aplicativos e serviços e, em troca, recebem monetização e acesso a uma grande base de usuários.

Esse modelo foi o que utilizei para mapear os atores e a troca de valor da Conta Azul, do Gympass e da Lopes.

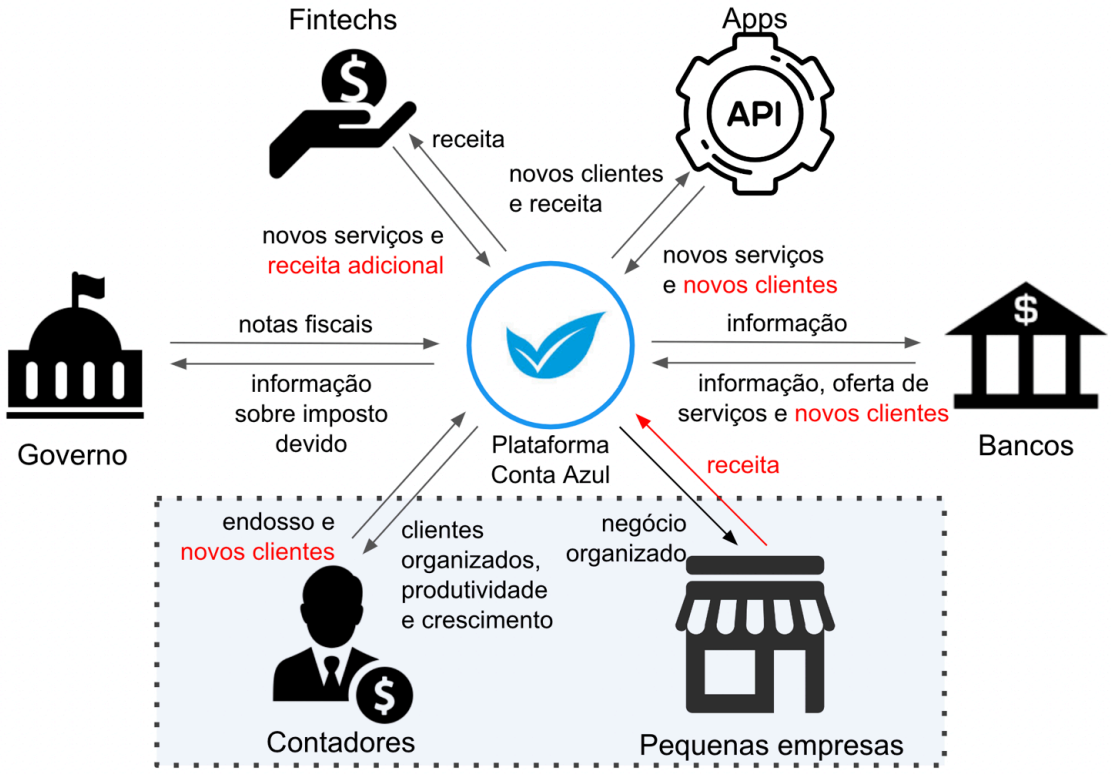

Figura 5.2: Conta Azul visto como uma plataforma.

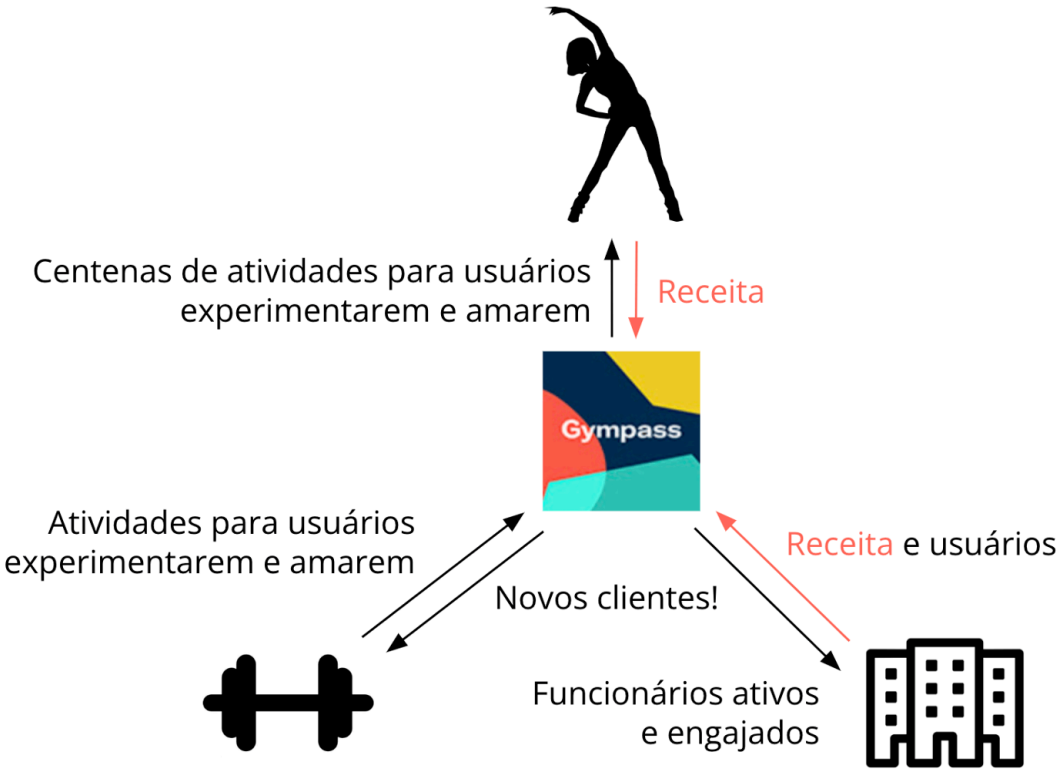

Figura 5.3: Gympass visto como uma plataforma.

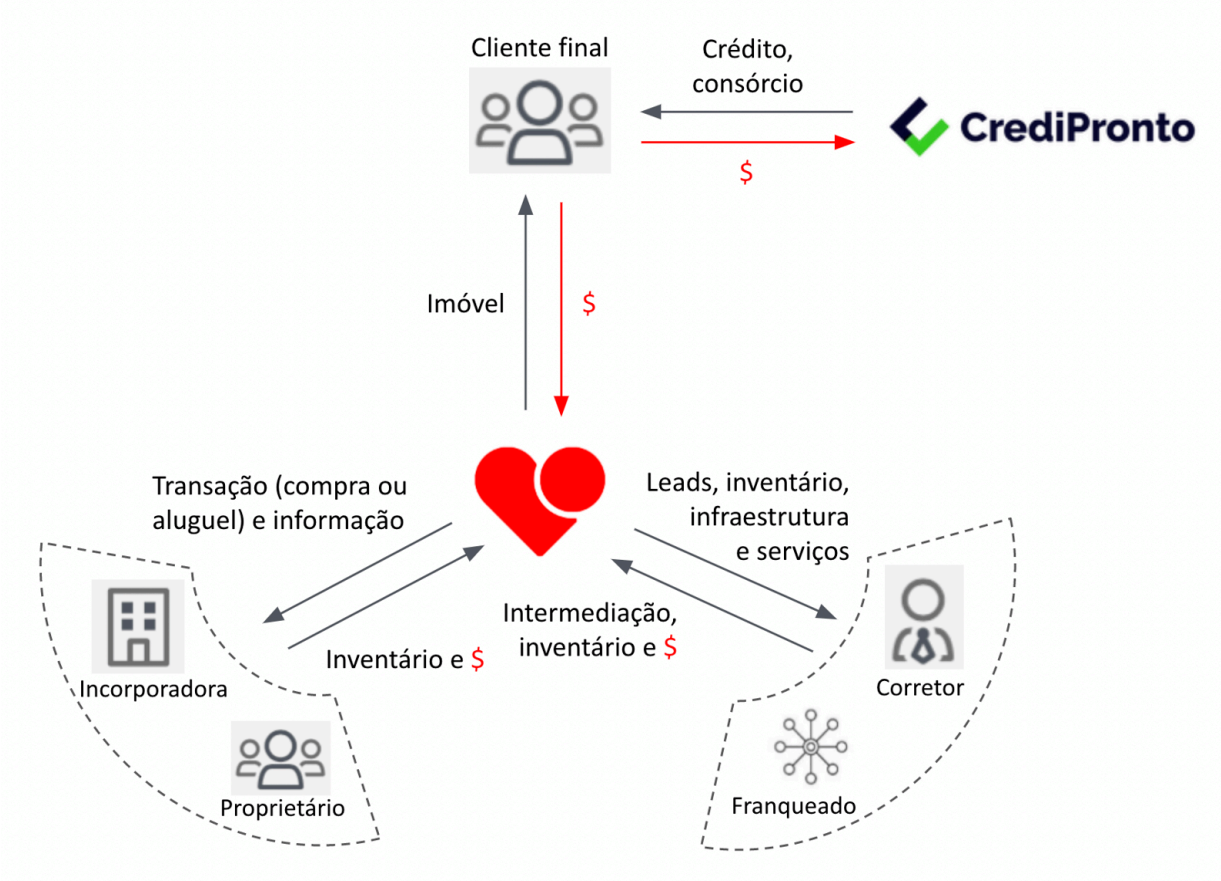

Figura 5.4: Lopes visto como uma plataforma.

Em todos esses diagramas, fica claro que, quanto mais cada tipo de ator participar da plataforma, melhor para todos os participantes da plataforma, e é explícita a troca de valor entre a empresa e cada um desses atores.

Visão do mapa de troca de valor

Esses diagramas são o que chamo de **visão do mapa de troca de valor** de uma empresa ou de uma unidade de negócio. Esse tipo de diagrama permite ter bastante clareza de quais são os interlocutores do modelo de negócio, que são as pessoas ou empresas para quem a organização cria, entrega e de quem recebe valor. Eles também deixam muito claro que valor é esse que é criado, entregue e recebido.

Essa visão é uma ferramenta muito útil, pois nos permite avaliar onde podemos aplicar tecnologias digitais para potencializar as trocas de valor existentes em nosso negócio.

5.3 Marketplaces

Os *marketplaces* são um tipo específico de plataforma: são as plataformas de troca, e elas têm uma dinâmica bem específica. *Marketplaces* têm três tipos de elementos:

1. **Fornecedor:** fornece bens ou serviços disponíveis para consumo;
2. **Demanda:** pessoas ou empresas que podem precisar de bens ou serviços oferecidos pelo fornecedor;
3. ***Marketplace*:** onde a demanda encontra oferta do fornecedor e ocorre uma transação.

Esses três elementos se relacionam da seguinte maneira:

- **Entrega de valor:** o *marketplace* entrega valor à demanda e ao fornecedor. O valor entregue ao fornecedor são pessoas ou empresas interessadas em seus bens ou serviços. O valor entregue à demanda é um número variado de fornecedores de bens e serviços.
- **Pagamento:** para ter acesso aos bens e serviços oferecidos pelos fornecedores, a demanda paga ao *marketplace* e o *marketplace* paga ao fornecedor. Normalmente, o *marketplace* retém uma taxa por transação. Essa taxa pode ser fixa ou uma porcentagem do pagamento.

Figura 5.5: Dinâmica de um marketplace.

Vamos analisar a Uber como um exemplo. Os fornecedores são os motoristas. A demanda são os passageiros. O *marketplace* é a Uber. A Uber entrega novos passageiros para os motoristas e fornece serviços de transporte para os passageiros através da oferta de motoristas. Os passageiros pagam à Uber, que paga aos motoristas e retém uma taxa.

Outro exemplo é o iFood, um *marketplace* de três lados onde os fornecedores são tanto os restaurantes quanto os motoristas que entregam a comida ao cliente. A demanda são os clientes que pedem comida através do aplicativo do iFood, que é o *marketplace*. O iFood entrega demanda a restaurantes e motoristas e oferece um serviço de pedido de alimentos a seus clientes. O iFood cobra do cliente e paga restaurantes e motoristas, retendo uma taxa que é parte de sua receita. Nesse caso, o iFood conecta dois tipos de fornecedores (restaurantes e motoristas) a um tipo de demanda (usuários).

Um terceiro exemplo é o Gympass, um *marketplace* de três lados em que o fornecedor são as academias e a demanda são as empresas e seus funcionários. O Gympass fornece novos usuários aos fornecedores, ao mesmo tempo em que fornece uma rede de academias para que as empresas possam oferecer como um benefício corporativo para seus funcionários. Empresas e funcionários pagam uma taxa ao Gympass, que paga as academias. Nesse caso, o Gympass conecta um tipo de fornecedor (academias) a dois tipos de demanda interconectados (empresas e seus funcionários).

Expandindo o marketplace

Se você administra um *marketplace* e deseja expandi-lo, existem alguns caminhos diferentes que você pode seguir:

- **Diversificação da demanda:** você pode oferecer os bens e serviços do seu *marketplace* para novos segmentos e regiões geográficas. A Uber fez isso em sua expansão internacional. A Uber também ofereceu seus serviços de transporte para as empresas, além de sua oferta regular aos usuários finais.
- **Diversificação de fornecedores:** você pode oferecer novos bens e serviços à sua demanda. A Uber fez isso com o Uber Eats. A Amazon começou oferecendo apenas livros; agora, oferece quase tudo.
- **Entrega de novo valor:** você pode oferecer um novo valor para sua oferta e demanda. A Uber oferece muitos serviços a seus motoristas, como aluguel de carros, manutenção de carros, planos telefônicos e seguro saúde. O iFood oferece um sistema PoS aos seus restaurantes afiliados. O Mercado Livre oferece aos fornecedores, que são as pessoas que estão vendendo coisas em sua plataforma, o MercadoShops, um construtor de sites de e-commerce, e o Becommerce, uma solução de gestão de *back office*.
- **Gestão financeira de pagamentos:** como o pagamento da demanda para o fornecedor passa pelo *marketplace*, você pode oferecer serviços financeiros tanto para a demanda quanto para o fornecedor, como pagamento antecipado e crédito, e pode gerenciar o *spread*. A iFood oferece, por meio de seu aplicativo, a capacidade de seus clientes poderem pagar a conta quando estiverem no restaurante. A Uber fez parceria com a Intuit para oferecer serviços de gestão financeira a seus motoristas. O Mercado Livre oferece uma solução de pagamento para seus vendedores e compradores, o Mercado Pago; mais

recentemente, o Mercado Livre decidiu oferecer empréstimos a seus vendedores no Brasil e no México.

A imagem a seguir mostra esses quatro tipos de expansão de *marketplace*:

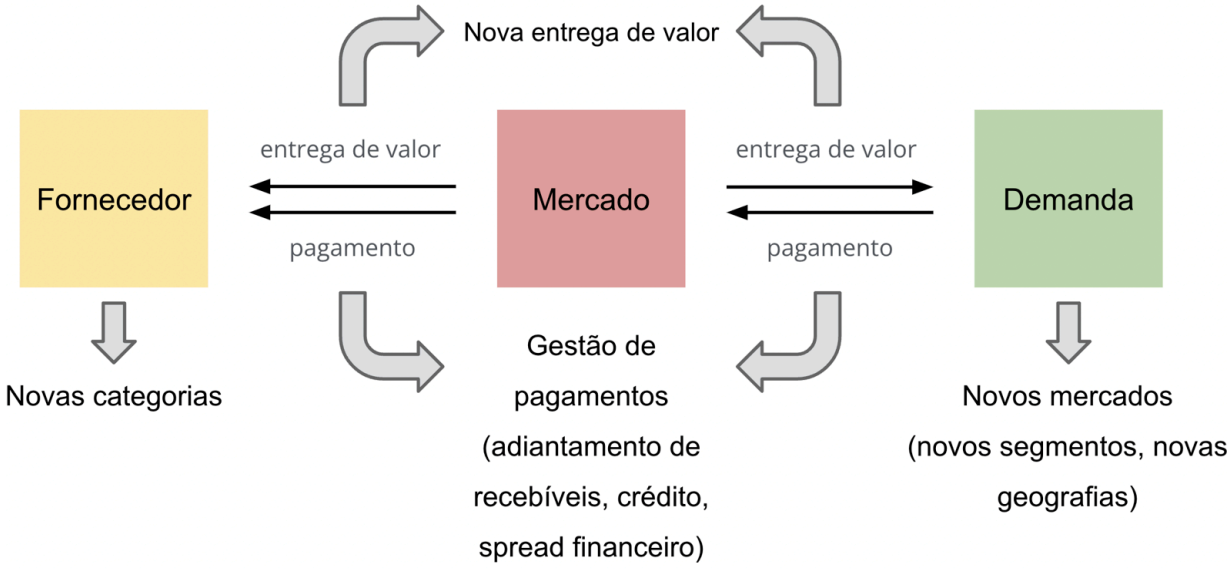

Figura 5.6: Possibilidades de expansão de um marketplace.

Esses quatro tipos de expansão de *marketplace* não são excludentes. Você pode explorar todas essas quatro opções simultaneamente, mas lembre-se de que cada uma pode ser um novo negócio por si só, portanto, tenha cuidado para não desviar recursos demais dos seus negócios existentes no *marketplace*.

No próximo capítulo, antes de entrarmos no tema dos **Princípios** que servem de base para o sucesso de uma transformação digital, quero apresentar mais um conceito bem importante, do qual derivam os princípios: é o conceito de **cultura ágil, digital e de produto**.

Recomendação

As tecnologias digitais têm impacto direto na forma como uma empresa cria, entrega e recebe valor de seus clientes. Por esse motivo, apesar de ser um tema bastante conhecido pelas pessoas de negócio, é importante fazer uma revisão dos conceitos de modelos de negócio buscando vislumbrar o impacto direto nas decisões a serem tomadas em relação à adoção da tecnologia digital em uma empresa.

Sugiro que você faça uma análise de sua empresa, avaliando o seu modelo de negócio e se as dinâmicas de plataforma e de *marketplace* fazem sentido. Desenhe uma visão do mapa de troca de valor, tendo por base os exemplos mostrados do Android, da Conta Azul, do Gympass e da Lopes. A partir daí você pode começar a mapear em quais trocas de valor pode ser interessante o uso de tecnologias digitais.

Resumindo

- Modelo de negócio é como uma organização cria, entrega e recebe valor. É preciso ter bastante clareza não só de *como* a organização cria e entrega valor, mas também *para quem* e *de quem* ela recebe valor. Esse entendimento do modelo de negócio é crítico em um contexto de transformação digital, pois ajuda a entender onde as tecnologias digitais podem gerar mais impacto.
- Uma classificação comum de modelo de negócio é a classificação em **B2C** e **B2B**. Dentro do B2B temos ainda a classificação em **B2B SMB** e **B2B Enterprise**. Há ainda outras classificações, como B2B2C, B2B2E, C2C e B2D. Essas classificações têm por objetivo ajudar a entender a cliente e como o produto a ajuda a resolver um problema e/ou atender a uma necessidade.
- **Plataformas** são produtos que entregam mais valor quanto mais usuários utilizarem a plataforma. É o famoso efeito de rede. Existem plataformas de um único lado (Instagram,

WhatsApp) e plataformas de múltiplos lados, que podem ser de troca (Airbnb, Mercado Livre), de conteúdo (Facebook, Google) ou especialista (Android).

- ***Marketplaces*** são as plataformas de troca e que têm três elementos bem determinados: a demanda, o fornecedor e o *marketplace*.

Capítulo 6
Cultura ágil, digital e de produto

Para aumentar a chance de sucesso de uma transformação digital, é preciso criar e fomentar uma **cultura digital**, que também é conhecida como **cultura de produto**.

A palavra **cultura** vem do latim *culere*, que significa "cultivar". Edgar Schein, professor da escola de administração de empresas do MIT, foi uma das primeiras pessoas a falar sobre cultura organizacional nos anos 1970. Segundo ele, cada empresa tinha sua própria personalidade e sua própria forma de agir e reagir às situações, forma esta que é passada de funcionário para funcionário desde as pessoas fundadoras da empresa.

CULTURA ORGANIZACIONAL

"Cultura é um conjunto de premissas que foram aprendidas e compartilhadas por um grupo de pessoas enquanto resolviam problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse conjunto de premissas funciona bem o suficiente para ser considerado válido e, consequentemente, ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas." (SCHEIN, 2010, p. 6; tradução do autor.)

Explicando de uma forma ainda mais resumida, cultura nada mais é do que o conjunto de *princípios* e *comportamentos* que um grupo de pessoas utiliza em seu dia a dia. A cultura vem das fundadoras da empresa. As fundadoras têm sua própria cultura e é natural que a imprimam na organização que estão criando. Em função disso, é muito comum se pensar que ela é algo que emerge em uma organização. Schein alerta que isso é um engano. Culturas podem e

devem ser planejadas, e é nosso papel e nossa responsabilidade planejar e promover a cultura da empresa.

6.1 Cultura ágil

A cultura ágil é um conjunto de princípios e comportamentos elaborados para ajudar a melhorar o processo de desenvolvimento de software. Foi criado em 2001 por 17 pessoas desenvolvedoras de software com a seguinte declaração:

> **MANIFESTO ÁGIL**
>
> Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:
>
> **Indivíduos e interações** mais que processos e ferramentas
> **Software em funcionamento** mais que documentação abrangente
> **Colaboração com o cliente** mais que negociação de contratos
> **Responder a mudanças** mais que seguir um plano
>
> Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.
>
> Fonte: *Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software* (BECK et al., 2001).

Note que o Manifesto Ágil não fala nada de metodologias ágeis nem dos termos Scrum, *sprint*, Kanban, *dailies*, retrospectiva, planejamento de *sprint* etc. Ele se refere a princípios e comportamentos. É comum encontrar empresas que dizem que estão fazendo transformação digital porque implementaram alguma metodologia ágil, que fazem *sprints* de duas semanas, que os times

fazem *dailies* e mais um monte de outras cerimônias e termos das metodologias ágeis. É até um bom começo, mas implementar metodologia ágil sem entender a cultura ágil e seus princípios dificilmente fará essa empresa tirar o melhor proveito do uso da tecnologia para potencializar o negócio.

Ter uma cultura ágil é suficiente?

Está claro que só usar as metodologias ágeis não é suficiente. É preciso ter e cultivar uma cultura ágil, praticando seus princípios constantemente. A dúvida que vem a seguir é: ter uma cultura ágil é suficiente para o sucesso da transformação digital?

A resposta curta é "não". A cultura ágil é um passo muito importante para a entrega de produtos digitais melhores, mas não é suficiente. Note que, no Manifesto Ágil, está dito que "*estamos descobrindo* ***maneiras melhores*** *de desenvolver software*". Coloquei a ênfase nas palavras **maneiras melhores** porque essas palavras mostram claramente o propósito da cultura ágil e seus princípios de melhorar o processo de desenvolvimento de software.

Vou fazer uma pequena mudança nessa frase para mostrar o que não está coberto pelo Manifesto Ágil. Imagine que, em vez de ser "*estamos descobrindo* ***maneiras melhores*** *de desenvolver software*", a frase fosse "*estamos descobrindo maneiras de desenvolver* ***softwares melhores***". Nessa frase, eu movi propositalmente o foco para desenvolver e entregar **softwares melhores**, que ajudam a atingir os objetivos da empresa dona do software, enquanto resolve os problemas e atende às necessidades de seus clientes.

A cultura ágil é muito importante para a transformação digital, mas não é suficiente. É preciso algo mais!

6.2 Cultura digital ou cultura de produto

Assim como no mundo ágil existem várias metodologias e frameworks, é comum ouvir comentários de pessoas que estão conhecendo a área de gestão e desenvolvimento de produtos digitais, e mesmo daquelas que já estão dentro há alguns anos, de que essa área é cheia de *frameworks*, uma palavra em inglês que pode ser livremente traduzida para "ferramentas".

Visão de produto, mapa de troca de valor, estratégia de produto, estrutura de time, tribo, *squad*, capítulo, OKR (Objectives and Key Results), *roadmap*, *backlog*, *design sprint*, Scrum, *sprint*, retrospectiva, *design thinking*, persona, ICP (Ideal Customer Profile), mapa de empatia, metodologias ágeis, Kanban, *daily review*, *lean startup*, *user story mapping*, *jobs to be done*, testes A/B, *product analytics*, *customer development*, *growth*, *product-led growth*, AARRR (aquisição, ativação, retenção, receita e recomendação), MVP (Minimum Viable Product), *business model canvas*, *customer journey maps*, *lean inception*, *product backlog building*, *continuous delivery*, *kano model*, matriz valor vs. esforço, matriz BCG, ciclo de vida de um produto, análise SWOT, RASCI (*responsible, accountable, support, communicated, informed*), matriz poder-interesse, e assim vai.

Não é à toa que as pessoas se assustam. A quantidade de ferramentas e *frameworks* é enorme, e ainda tem um monte com nomes em inglês de difícil tradução para o português (*roadmap* = mapa da estrada?).

É importante conhecer essas ferramentas e saber como usá-las. Algumas são usadas com mais frequência, outras com menos frequência, mas elas só são úteis quando usadas para as situações e

os problemas mais apropriados. Fazendo uma analogia com ferramentas físicas, mesmo para fixar um parafuso existem diferentes tipos de ferramentas, tais como chave-de-fenda, chave philips e chave allen, que são apropriadas para diferentes tipos de parafuso. Você não conseguirá muito progresso se utilizar uma chave philips em um parafuso que precisa de uma chave allen.

Princípios vêm antes!

Antes de conhecer as ferramentas, é muito importante entender os princípios que norteiam o desenvolvimento e a gestão de produtos em empresas de sucesso como Google, Amazon, Netflix e Apple, pois são esses princípios que justificam o uso desta ou daquela ferramenta.

> Um **PRINCÍPIO** é uma proposição ou valor que é um guia para um comportamento ou uma avaliação. (Fonte: Wikipédia, c2023b.)

Princípio é aquilo que norteia o comportamento que devemos ter quando lidamos com alguma situação. São os princípios que compõem uma cultura.

Quando uma empresa decide iniciar uma transformação digital, adotando tecnologias digitais para potencializar o negócio, não basta entender sobre as novas tecnologias que serão utilizadas, é preciso também adotar novos princípios e comportamentos para poder extrair o máximo de valor dessas novas tecnologias. É preciso adotar uma cultura digital, que também é conhecida como cultura de produto.

Existe um conjunto de quatro princípios que são o núcleo de todo time de desenvolvimento de produtos digitais de sucesso. São os princípios que compõem a cultura de produto digital, que nada mais é do que o conjunto de comportamentos utilizado pelos times de desenvolvimento de produtos digitais que produzem os melhores

resultados. Os quatro princípios, que serão tema da próxima parte deste livro, são:

- Entregas rápidas e frequentes;
- Foco no problema;
- Entrega de resultado;
- Mentalidade de ecossistema.

6.3 Juntando tudo

Para ajudar no entendimento de como metodologias, frameworks, cultura digital e cultura de produto se relacionam, criei uma imagem que busca tangibilizar melhor esse relacionamento.

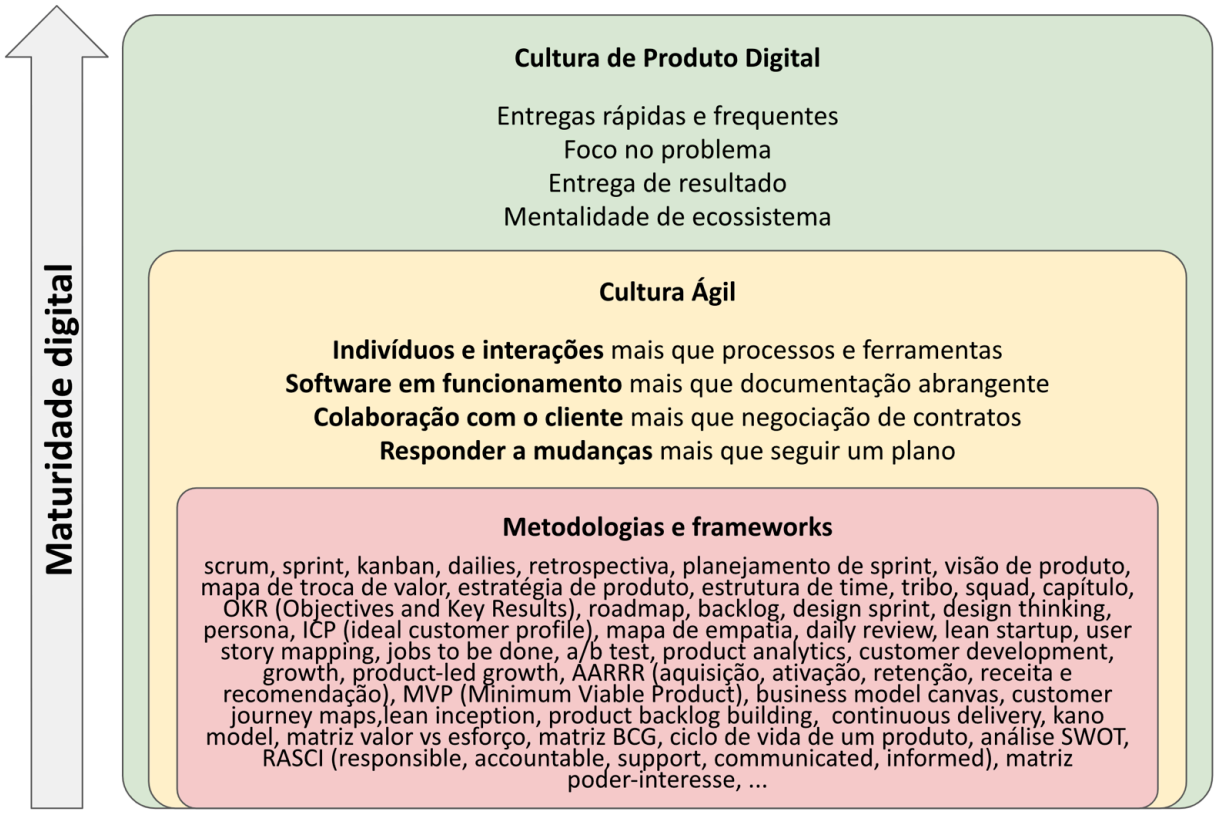

Figura 6.1: Metodologias, frameworks, agilidade e cultura de produto.

A seta representa o caminho que vejo as empresas percorrerem quando estão passando por uma transformação digital. Primeiro, colocam um monte de ferramentas e metodologias; depois, percebem que isso não é suficiente, aí entendem que é necessário um trabalho de cultura ágil, o que já melhora bastante a maturidade digital da empresa, pois ela passa a entender os princípios por trás das ferramentas e metodologias. Só que ainda não é suficiente, e aí entra a cultura de produto, para reforçar a conexão entre o que está sendo feito (produtos digitais), os objetivos da empresa e os problemas dos clientes.

A seta mostra que esse é o caminho mais comum que as empresas seguem, mas não é necessariamente o mais indicado. O mais indicado é o entendimento de que os três aspectos (ferramentas e metodologias + cultura ágil + cultura de produto) são necessários para ter sucesso em uma transformação digital e que devemos trabalhar simultaneamente nos três.

Já existem bons livros e cursos sobre as ferramentas, metodologias e sobre a cultura ágil. Por isso, na próxima parte do livro, eu vou focar na **cultura de produto** e nos **princípios** que servem de base para o sucesso de uma transformação digital!

Recomendação

Já encontrei várias empresas que estavam usando metodologias ágeis e consideravam que tinham feito a transformação digital. Cuidado! Metodologias ágeis são somente o processo por trás da cultura ágil. Somente seguir alguma metodologia ágil não vai ajudar você a criar produtos melhores, que ajudem sua empresa a atingir seus objetivos, enquanto resolve problemas e atende a necessidades de seus clientes. É preciso mudança de comportamento; é preciso uma mudança cultural.

E não basta ter uma cultura ágil. É necessário ir além e ter uma cultura de produto digital, que é o que vai ajudar você e sua empresa a construir produtos digitais melhores, a atingir seus

objetivos estratégicos e a resolver os problemas e necessidades de seus clientes.

Resumindo

- Cultura é o conjunto de princípios e comportamentos que um grupo de pessoas utiliza em seu dia a dia.
- Metodologias ágeis são processos, e cultura ágil são as mudanças comportamentais necessárias para melhorar esses processos de desenvolvimento de software.
- Cultura ágil é necessária, mas não suficiente para o sucesso da transformação digital. É necessária a adoção de uma cultura de produto digital, que requer a aplicação constante de quatro princípios: entregas rápidas e frequentes; foco no problema; entrega de resultado; e mentalidade de ecossistema.

Princípios

Nesta parte do livro, falarei sobre a cultura de produto digital e apresentarei quatro princípios fundamentais que devem orientar o comportamento das equipes para aumentar as chances de sucesso na implementação de estratégias de transformação digital.

Conforme comentei no capítulo anterior, os princípios por trás do desenvolvimento de produtos digitais de sucesso que veremos nas próximas páginas são:

- Entregas rápidas e frequentes;
- Foco no problema;
- Entrega de resultado;
- Mentalidade de ecossistema.

Vamos nessa?

Capítulo 7
Entregas rápidas e frequentes

O primeiro princípio que vou abordar é o das entregas rápidas e frequentes, pois, sem ele, todos os outros são muito menos efetivos. De que adianta você estar focado em problemas e na entrega de resultados, com mentalidade de ecossistema, se você só coloca software em produção a cada 3 ou 6 meses?

Entregar rápido e com frequência é o que habilitará você a ter foco em resolver mais problemas, em gerar mais resultado mais rápido e em garantir que todo o seu ecossistema se beneficie do que você está fazendo.

Uma frase bastante conhecida no mundo dos produtos digitais é:

"*Se você não tem vergonha da primeira versão do seu produto, você demorou demais para lançar.*"

Reid Hoffman (2017), fundador do LinkedIn e *venture capitalist*.

Para ilustrar essa frase, vou mostrar algumas primeiras versões de alguns sites bem conhecidos, começando por esta:

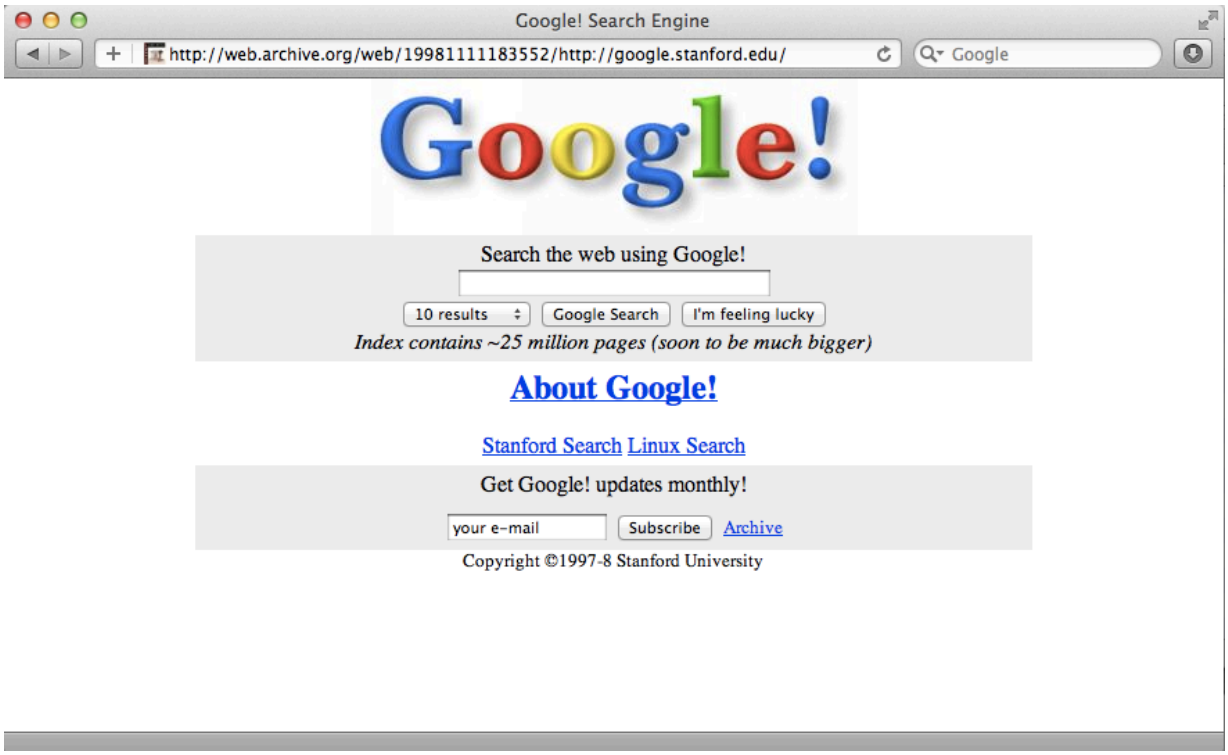

Figura 7.1: Site do Google em 1998.

Certa vez, quando apresentei essa versão do site do Google, me avisaram que havia uma versão mais antiga. Pesquisei e encontrei essa aqui:

Figura 7.2: Site do Google em 1997.

Você pode estar pensando que, em 1998, a internet inteira era composta por sites com design ruim. Vou então mostrar um site de 2006:

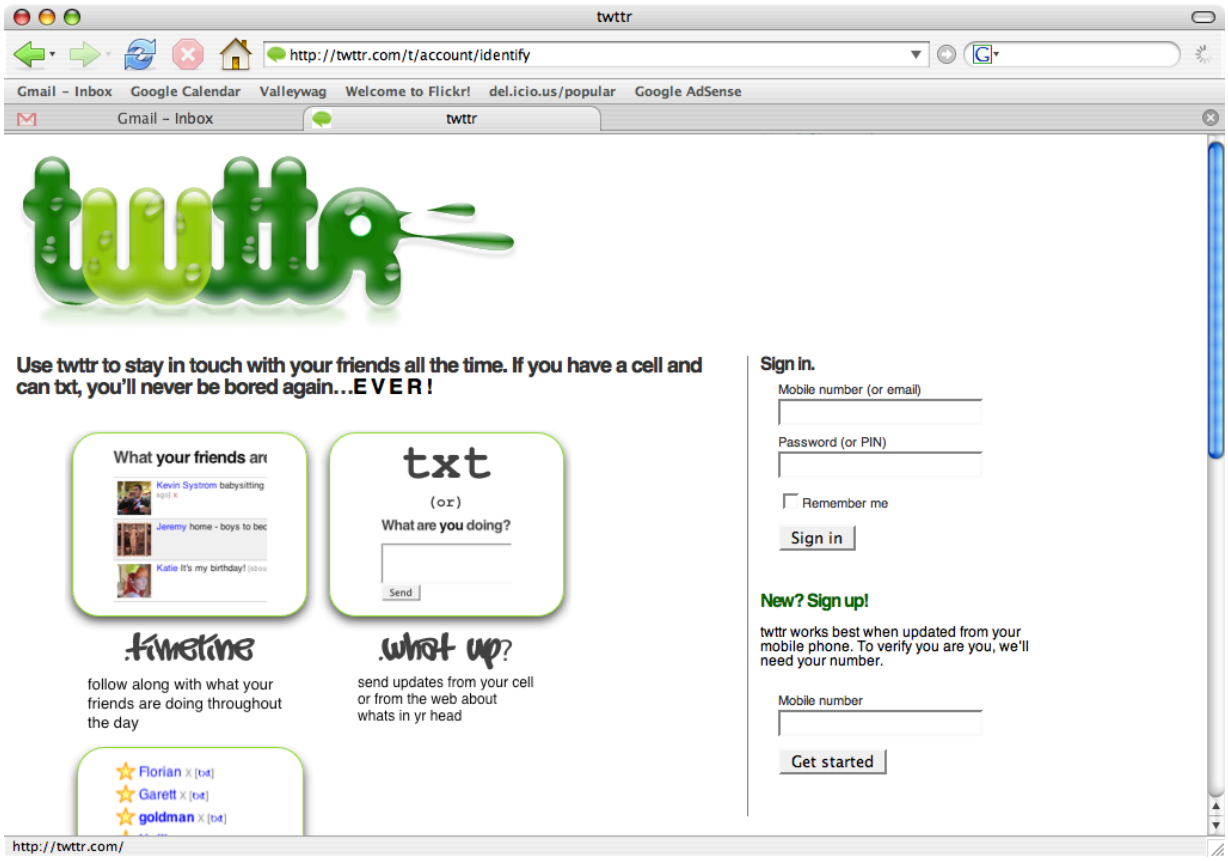

Figura 7.3: Site do Twitter em 2006.

Por outro lado, acredito que o Reid Hoffman provavelmente passou menos vergonha com a sua primeira versão:

Figura 7.4: Site do LinkedIn em 2005.

Outro bom exemplo dessa época é o Facebook que, em 2005, se chamava Thefacebook e tinha a foto do Mark Zuckerberg no canto superior esquerdo de todas as páginas:

Figura 7.5: Página de login do Facebook em 2005.

Figura 7.6: Página interna do Facebook em 2005.

Agora vamos ver alguns exemplos brasileiros:

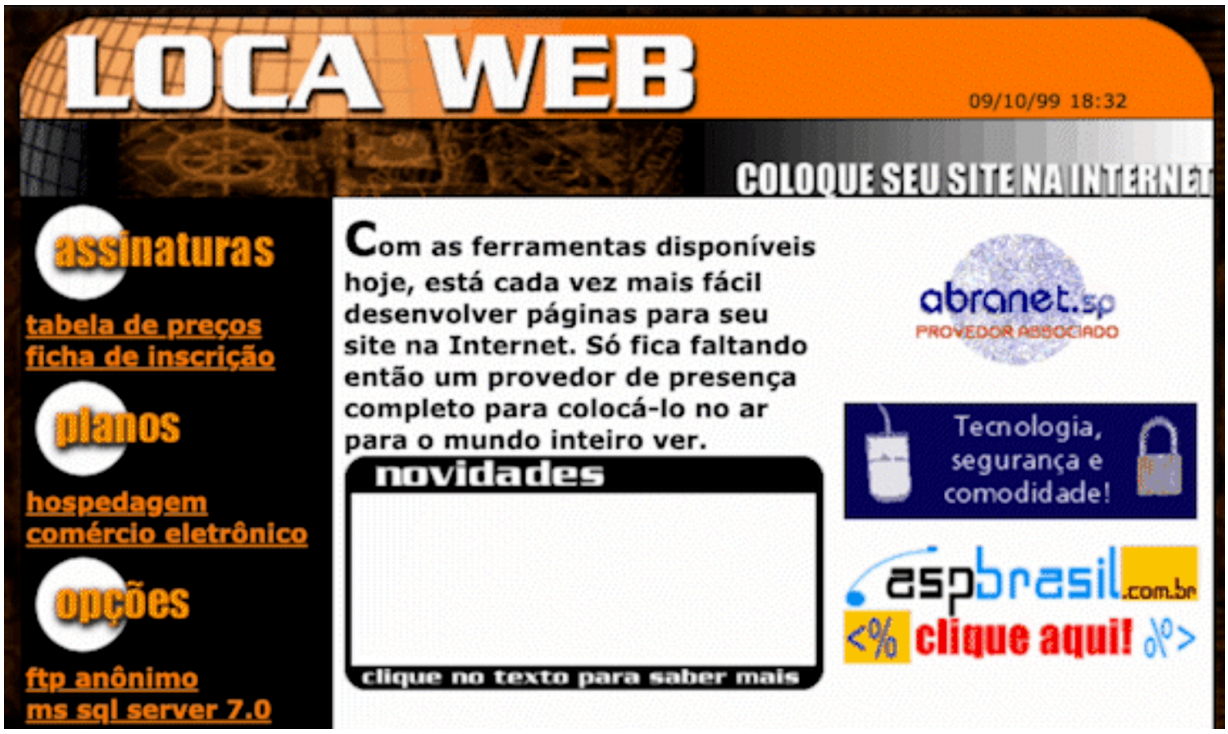

Figura 7.7: Site da Locaweb em 1999.

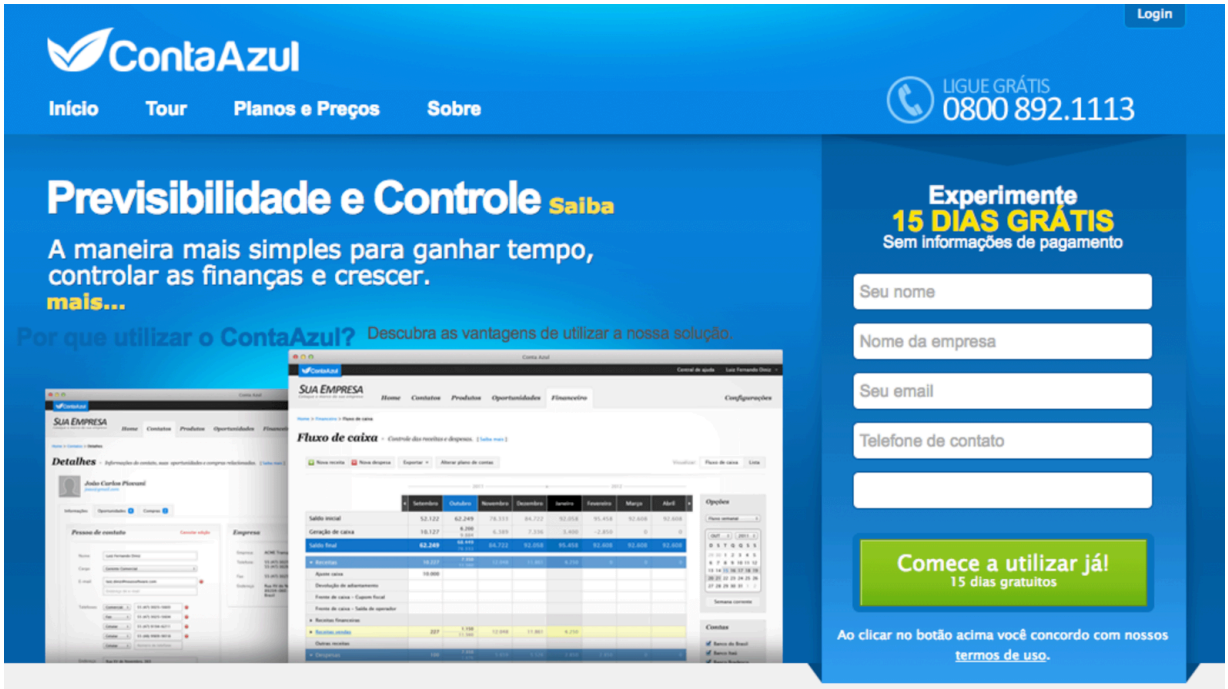

Figura 7.8: Site da Conta Azul em 2011.

Figura 7.9: Site do Gympass em 2014.

Figura 7.10: Site da Lopes em 1998.

7.1 Por que é preciso passar vergonha?

Vou dar quatro razões que justificam essa necessidade de lançar seu produto ou funcionalidade o quanto antes e frequentemente.

Momento da verdade

Por mais pesquisas, entrevistas e protótipos que você faça, o momento da verdade, o momento em que você saberá se o seu produto é, de fato, a solução de um problema de um conjunto de pessoas é quando ele estiver nas mãos de seus clientes, no contexto onde eles precisam do produto.

Quanto mais tempo você demorar para colocar seu produto na rua, mais tempo demorará para aprender com pessoas reais se você está no caminho certo. E pior, quanto mais produto você construir sem validar com clientes, maiores as chances de você estar dando passos na direção errada, se distanciando do objetivo de construir um produto que ajuda você a atingir os objetivos estratégicos da empresa enquanto resolve problemas e necessidades de suas clientes.

É por isso que é tão importante apresentar algo do seu produto o mais rápido possível para potenciais clientes e usuários. Vai ajudar você a saber se está indo na direção certa. E se não estiver, o que você faz? Conserta, ajusta, muda! Quanto mais cedo você souber que o que você está desenvolvendo não está no caminho certo, melhor, pois menos tempo, energia e dinheiro você desperdiçará indo no caminho errado.

Excesso de funcionalidades

Existe um limite de funcionalidades que o usuário consegue entender. Quando colocamos funcionalidades demais, em vez de criarmos uma solução para o problema do cliente, acabamos criando um novo problema para ele.

Kathy Sierra, consultora americana de experiência do usuário, criou um gráfico de funcionalidades que ilustra de forma clara e divertida como a satisfação do usuário diminui à medida que aumentamos a quantidade de funcionalidades de um produto.

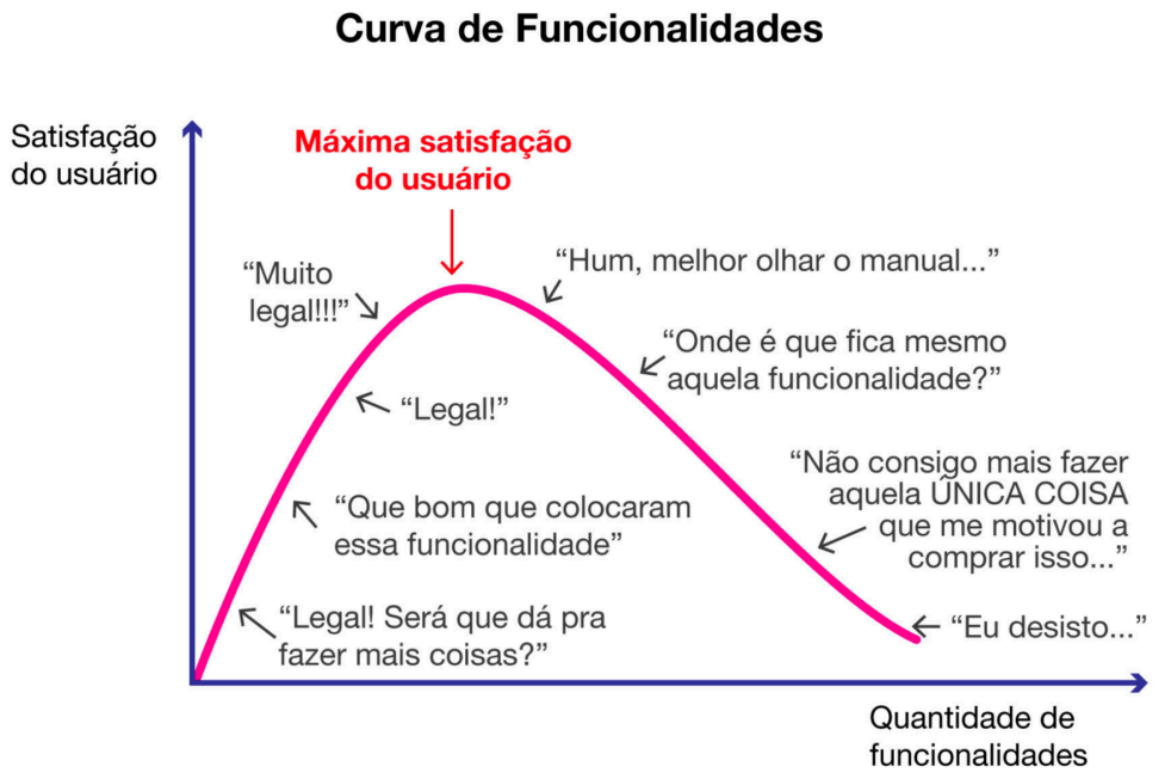

Figura 7.11: Curva de funcionalidades. Adaptado de: Sierra, 2007.

Retorno do investimento

Quanto mais tempo seu produto demorar para ter usuários e, consequentemente, clientes que em algum momento pagarão pelo seu produto, mais você terá de investir do seu próprio bolso.

Veja a seguir um gráfico típico de retorno de investimento (ROI) de um produto. Enquanto você não o lançar e não tiver receita, tudo o que você terá é custo. Você estará na parte de *investimento* da curva. Isso só muda quando você começar a ter receita e esta for maior do que os custos mensais. Então você entra na área descrita a

seguir como *rentabilidade mensal*. Só depois de alguns meses nessa área é que você terá o *retorno do seu investimento*. Veja como o caminho é longo:

Figura 7.12: Retorno do investimento.

Esse vale que vai do mês 1 ao mês 11 é a quantidade total de dinheiro que você terá que tirar do bolso para investir em seu produto. Agora veja, no gráfico adiante, como um atraso de 3 meses em obter receita pode atrasar em 6 meses a obtenção do retorno do investimento — e como se esses 6 meses de atraso não fossem razão suficiente, o vale dobra de tamanho. Esse aumento de 50% no tempo de entrega de seu produto custará mais que o dobro do que foi inicialmente planejado. Será que esses 3 meses de atraso em obter receita valem a pena? O que você vai fazer nesses 3 meses realmente compensa 6 meses de atraso no retorno do investimento e o dobro de investimento?

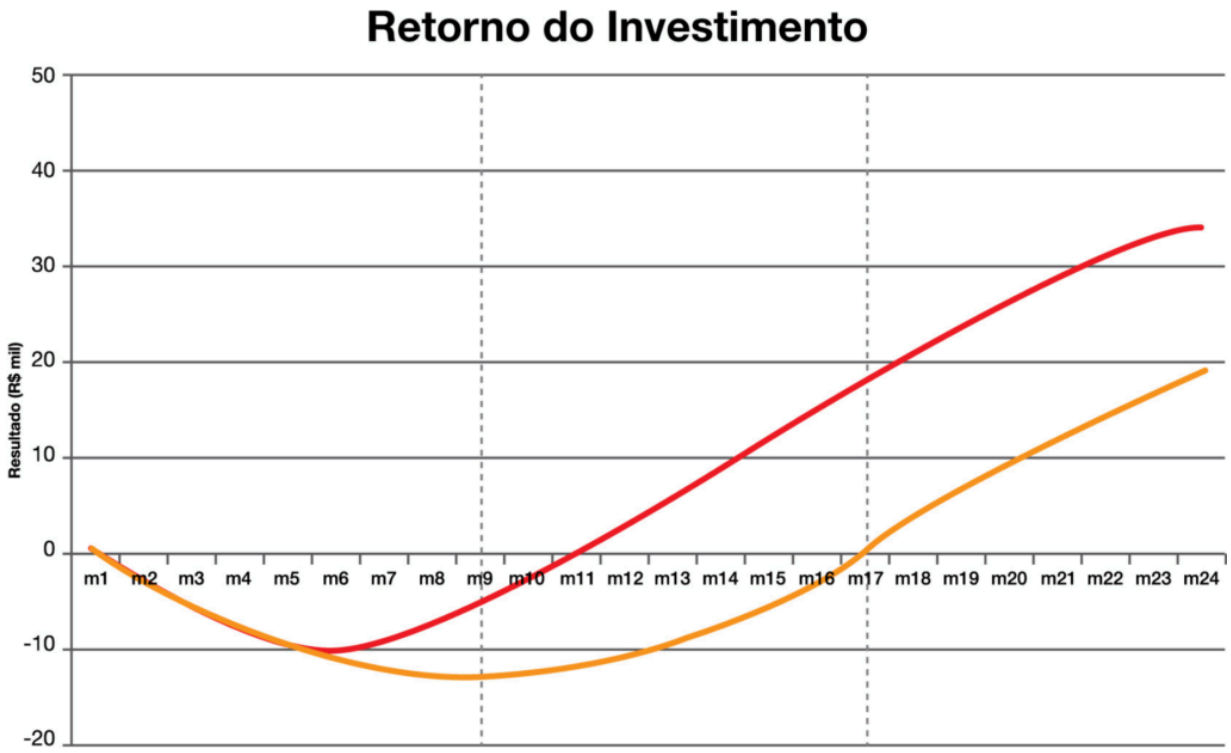

Figura 7.13: Retorno do investimento postergado.

Por outro lado, veja só o que você ganha se conseguir acelerar o desenvolvimento de seu produto e lançá-lo 3 meses antes do planejado: você ganha 6 meses de retorno do investimento! E a explicação para isso não é só porque você adiantou a entrada de receita, é porque você gastou bem menos para poder lançar o produto mais rápido. Veja no gráfico a seguir:

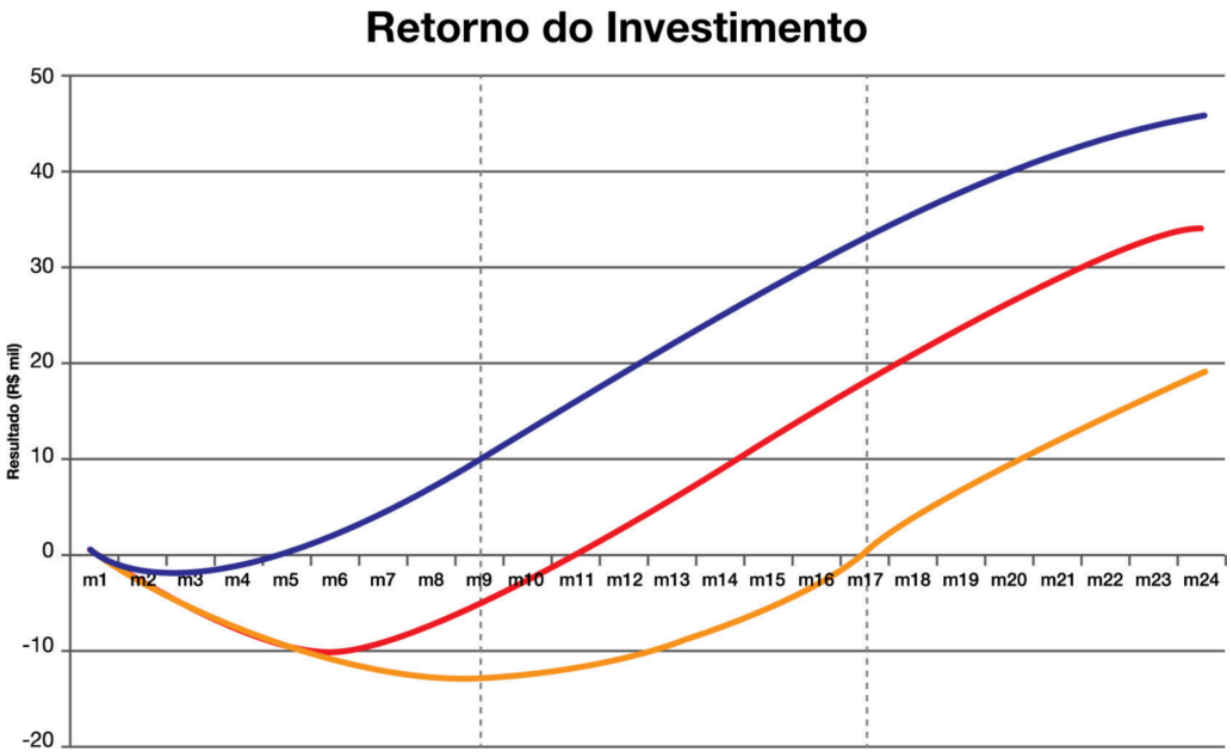

Figura 7.14: Retorno do investimento adiantado.

Cone da incerteza

O Cone da incerteza é um conceito bastante conhecido em gestão de projetos. Ele descreve como a quantidade de incertezas diminui ao longo do tempo à medida que avançamos e aprendemos mais sobre o que foi feito e o que ainda falta fazer. Em uma imagem, podemos representar dessa forma:

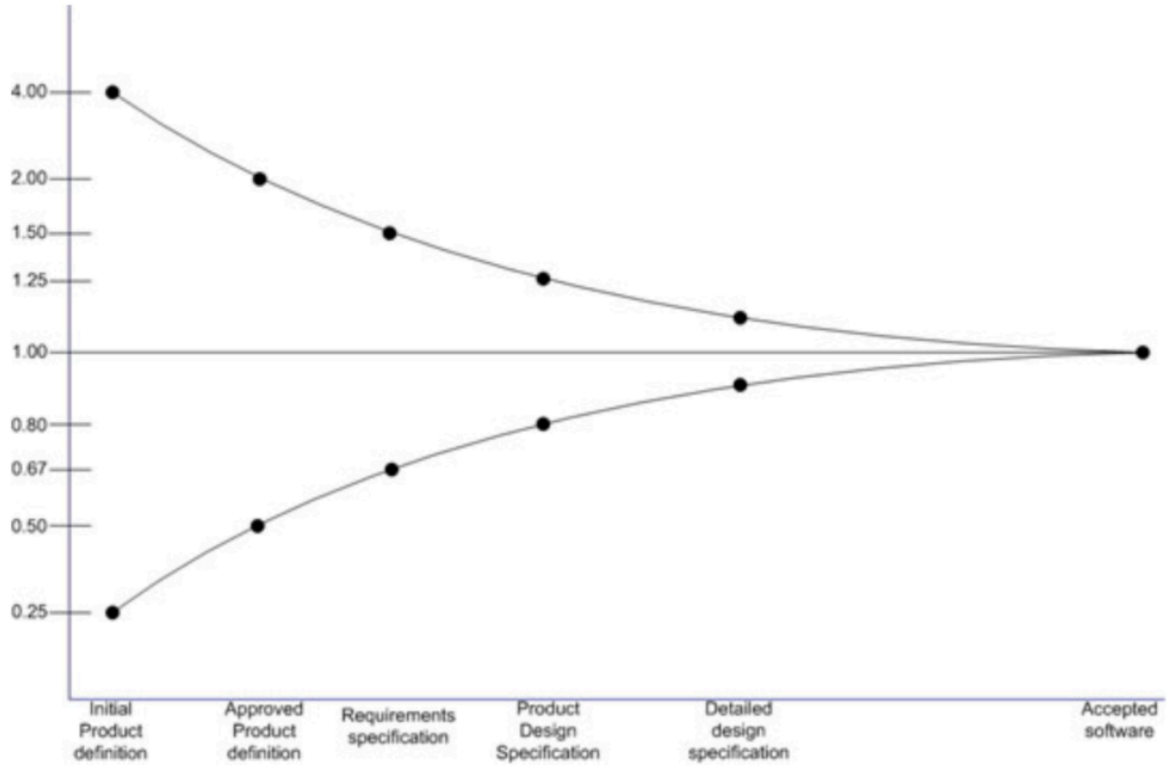

Figura 7.15: Cone da incerteza.

Essa imagem mostra que, quanto mais longe estamos do final de um projeto, maior a incerteza. No início de um projeto, a incerteza varia de 0,25x a 4x. Por exemplo, se estamos estimando o tempo de entrega de um projeto específico em 4 meses, no início do projeto essa estimativa varia de 1 mês a 16 meses. Isso é **MUITA** incerteza!

No entanto, essa é a teoria. Quando analisamos projetos na vida real, a maioria deles tem sua estimativa menor do que o que realmente acontece. É muito raro ver projetos sendo entregues antes de sua estimativa original. Assim, podemos representar melhor o Cone da incerteza da seguinte forma:

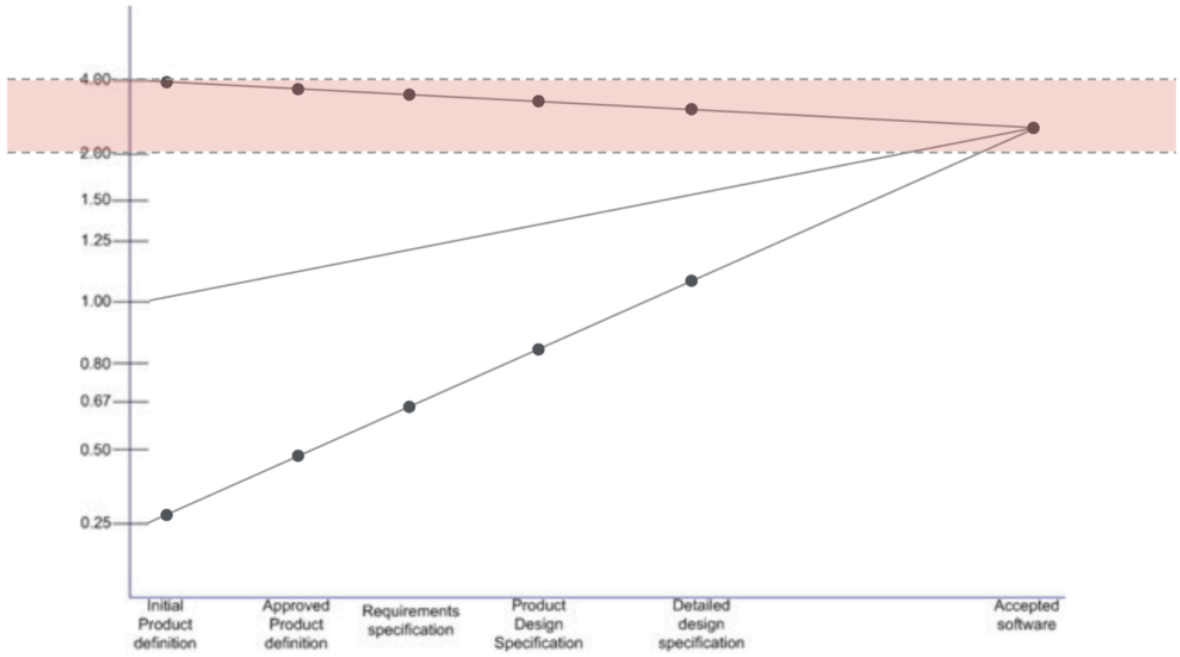

Figura 7.16: Cone da incerteza na vida real.

Essa imagem mostra que a probabilidade de uma estimativa ser 2x a 4x vezes o que foi originalmente estimado é maior do que a estimativa estar correta ou ser menor. Essa é a razão pela qual muitas pessoas, ao fornecer uma estimativa, tendem a aumentar essa estimativa para aumentar as chances de ela ser mais precisa. *Colchão* é o termo informal comumente utilizado para essa superestimação de estimativas.

Uma solução muito eficaz para reduzir incertezas é fazer entregas rápidas e com frequência. Fazendo isso, reduzimos a incerteza inicial por estarmos mais perto de cada entrega, e, consequentemente, a incerteza total é diminuída:

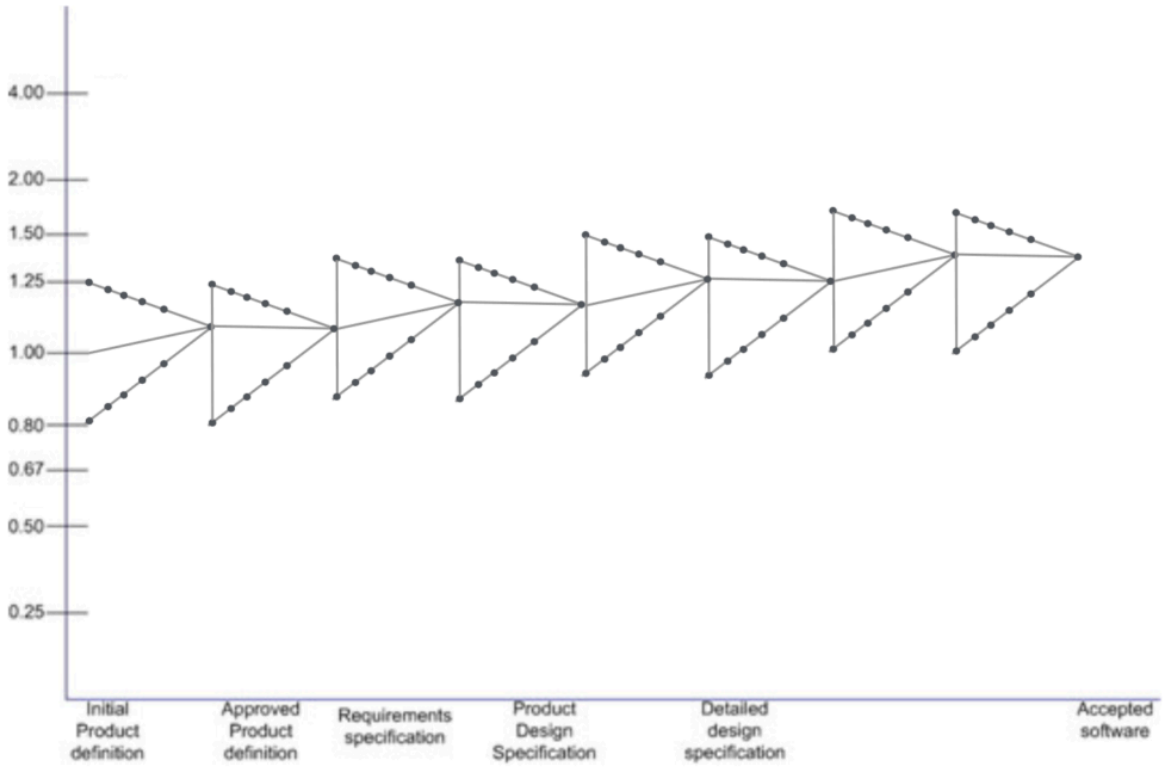

Figura 7.17: Cone da incerteza iterativo.

Acabamos de ver as quatro razões para fazermos entregas rápidas e frequentes:

- Produto na mão do usuário = momento da verdade;
- Evita o excesso de funcionalidades;
- Acelera o retorno do investimento;
- Diminui a incerteza.

7.2 Gympass Wellness

No Gympass em 2018, conversávamos constantemente sobre oportunidades para expandir nosso marketplace além de academias e estúdios. Personal trainers, e-commerce de artigos esportivos e aplicativos de bem-estar eram algumas oportunidades de expansão

de oferta que estávamos considerando. No entanto, como tínhamos muito a melhorar na nossa oferta principal, decidimos adiar a exploração dessas oportunidades.

Em outubro de 2019, chegamos a um ponto em que nossa equipe de desenvolvimento de produto estava bem estruturada e trabalhando adequadamente para enfrentar nossos desafios em nosso produto principal, então decidimos nos concentrar na expansão de nosso marketplace. Decidimos trabalhar em uma ideia chamada "hub de parcerias do usuário final Gympass". O plano era fazer parceria com aplicativos de bem-estar e fornecê-los aos nossos usuários. Essa nova ideia tinha duas hipóteses principais que precisávamos testar:

- **Disposição para parceria de fornecedores de aplicativos:** os provedores de aplicativos, assim como as academias, estão acostumados com o modelo de receita mensal recorrente. Eles aceitariam ser pagos por dia de uso?
- **Disposição de pagar de nossa base de usuários:** nossa base de usuários está interessada em pagar uma mensalidade para ter acesso aos aplicativos?

Para testar nossa primeira hipótese, construímos um *deck* com a proposta de valor que planejávamos entregar aos parceiros e conversamos com alguns parceiros em potencial. Apresentamos a oportunidade de parceria a 8 potenciais parceiros, dos quais 6 mostraram interesse e 4 decidiram se juntar à nossa prova de conceito: NEOU, um app de treino de atividade física; 8fit, um app de treino de atividade física e de nutrição; Tecnonutri, um app de nutrição; e ZenApp, um app de meditação.

Ok, nossa primeira hipótese foi validada, precisávamos validar a segunda hipótese, a disposição a pagar. Nosso usuário está disposto a pagar para ter acesso a esses aplicativos através do Gympass? Para testar nossa segunda hipótese, construímos um formulário simples, no qual descrevemos o produto e perguntamos nome, e-mail e empresa. Após o usuário fornecer essas informações, ele seria

direcionado para uma página de assinatura do Paypal, onde ele precisa fornecer os dados do cartão de crédito para assinar o serviço. O usuário receberia um e-mail com o link de ativação de cada aplicativo. Não havia um produto real, apenas um formulário para testar o interesse e um e-mail com os links para os aplicativos.

Inicialmente, demos a esse serviço o nome Gympass W, o W significando *Wellness* (bem-estar). Adicionamos um beta para que todos pudessem entender que não era um produto acabado. Mais tarde, renomeamos para Gympass Wellness para deixar sua proposta de valor mais clara.

Nosso plano era testar essa prova de conceito com 5 clientes corporativos nos EUA e 5 no Brasil, o que nos forneceria uma base de potenciais usuários de 15 mil funcionários. Nossa expectativa era ter cerca de 200 assinantes. Lançamos internamente – *eat your own dog food* (coma sua própria ração para cachorro) – em 9 de março de 2020 e conquistamos 66 inscritos. Em seguida, veio a COVID-19.

Fomos capazes de adaptar nosso piloto do Gympass Wellness em tempo recorde para ser oferecido a toda a nossa base de usuários, de forma que eles possam não apenas permanecer ativos, mas cuidar de sua alimentação e de suas mentes durante esses tempos tão desafiadores. Com o Gympass Wellness, fomos capazes de atender aos problemas e necessidades dos usuários e de nossos clientes corporativos durante a crise. Crescemos de 4 para quase 100 aplicativos parceiros em menos de 2 meses porque precisávamos de uma boa variedade de aplicativos em vários idiomas, e fomos de zero a centenas de milhares de usuários em poucos meses. Costumo descrever esse momento como o de maior *blitzscaling* na minha carreira.

7.3 Medindo e gerenciando a produtividade

Como podemos andar mais rápido? Como podemos entregar mais com o mesmo time? Por que temos a impressão de que o time está lento? Quando o time era menor, parecia que ele conseguia entregar mais. Esses são questionamentos e afirmações muito comuns que ouço sobre times de desenvolvimento de produto. Toda empresa que tem um time de desenvolvimento de produtos digitais gostaria que esse time fosse mais rápido. Por esse motivo, vou mostrar como medimos e gerenciamos produtividade nos diferentes times que liderei.

No meu último ano na Locaweb, estávamos nos focando bastante em produtividade, em como os times de desenvolvimento de produto e de software da Locaweb poderiam produzir mais, sem precisarmos colocar mais gente nos times e sem que a qualidade das entregas caísse. O gráfico a seguir mostra nossos números. Contabilizamos quantidades de entregas por semana e, como dá para ver, em algumas semanas mais do que quadruplicamos a quantidade de entregas por semana:

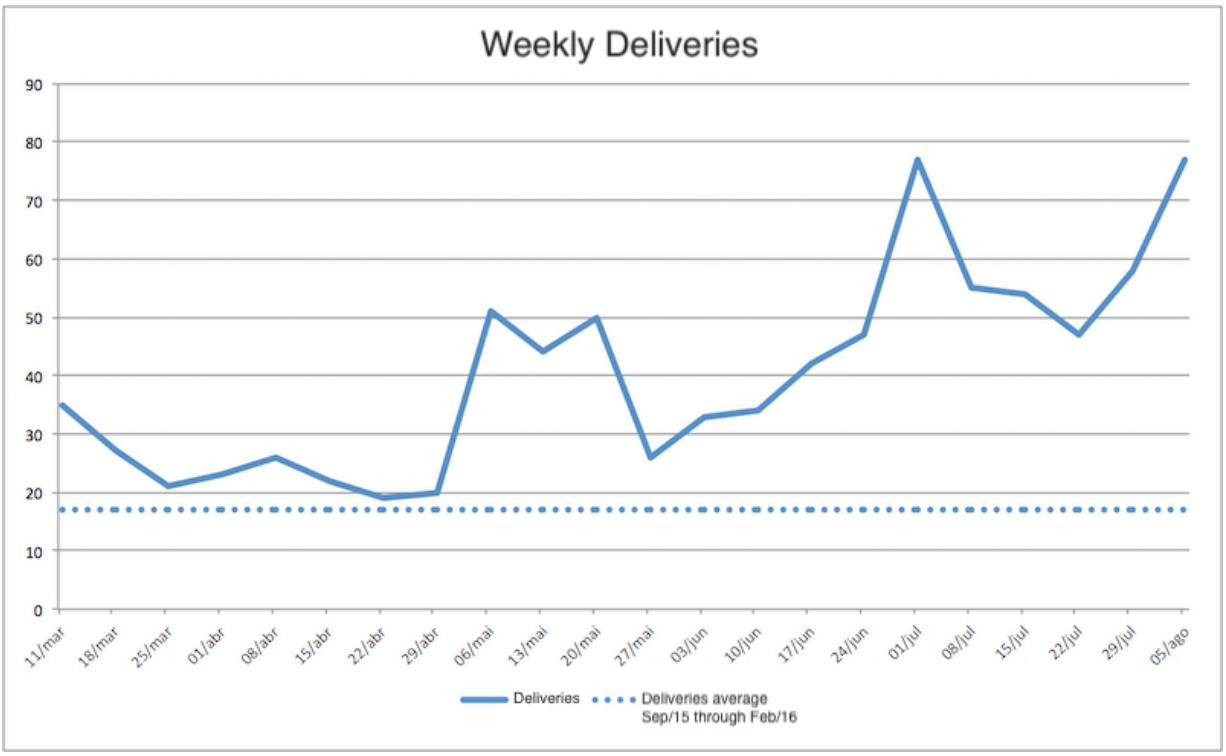

Figura 7.18: Entregas por semana na Locaweb.

Esse aumento de produtividade aconteceu quando o time cresceu apenas 10% em quantidade de pessoas, logo, não dá para creditar esse aumento de produtividade ao aumento de pessoas nos times.

Quando há um aumento desses, além do natural questionamento sobre se o aumento de produtividade se deve ao aumento de pessoas nos times, outro questionamento que existe é se houve queda da qualidade das entregas. Uma das medições de qualidade que fazemos é a quantidade de *rollbacks*. Como é possível perceber a seguir, mesmo com o aumento de produtividade, a quantidade de *rollbacks* foi reduzida em 40%!

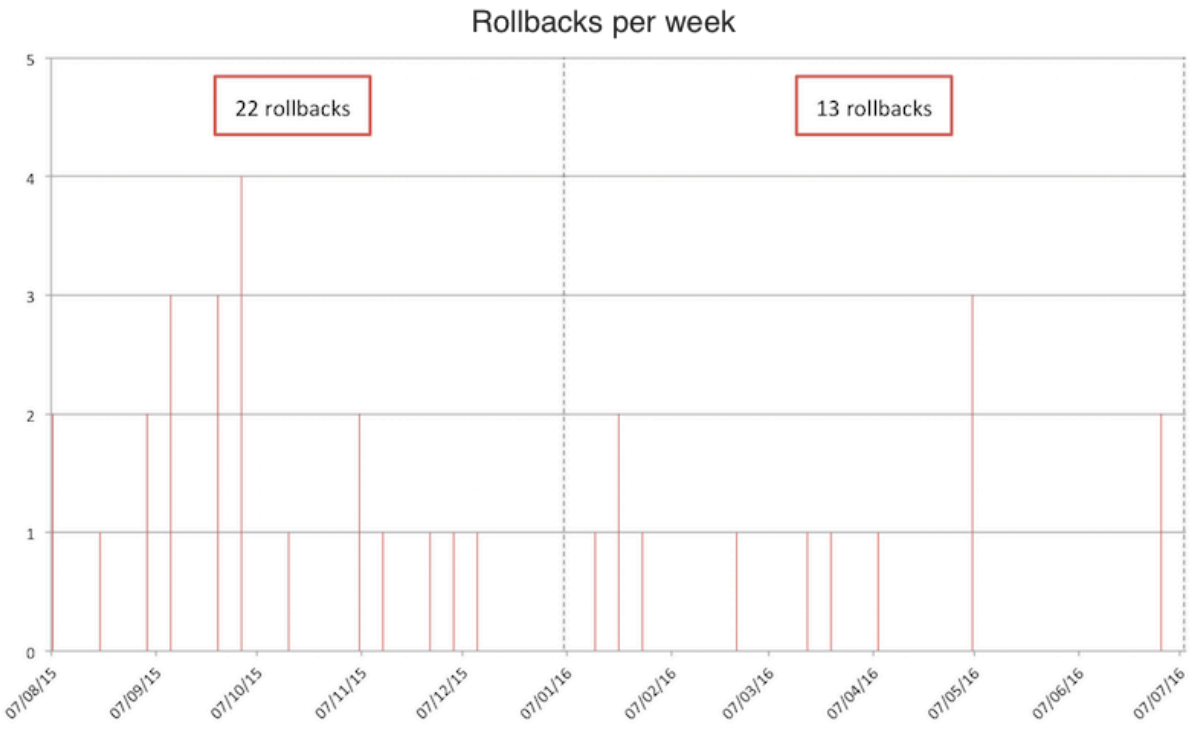

Figura 7.19: Rollbacks por semana na Locaweb.

Depois que cheguei à Conta Azul, decidimos implementar o mesmo tipo de controle de entregas semanais e acabamos conseguindo também um bom aumento da produtividade.

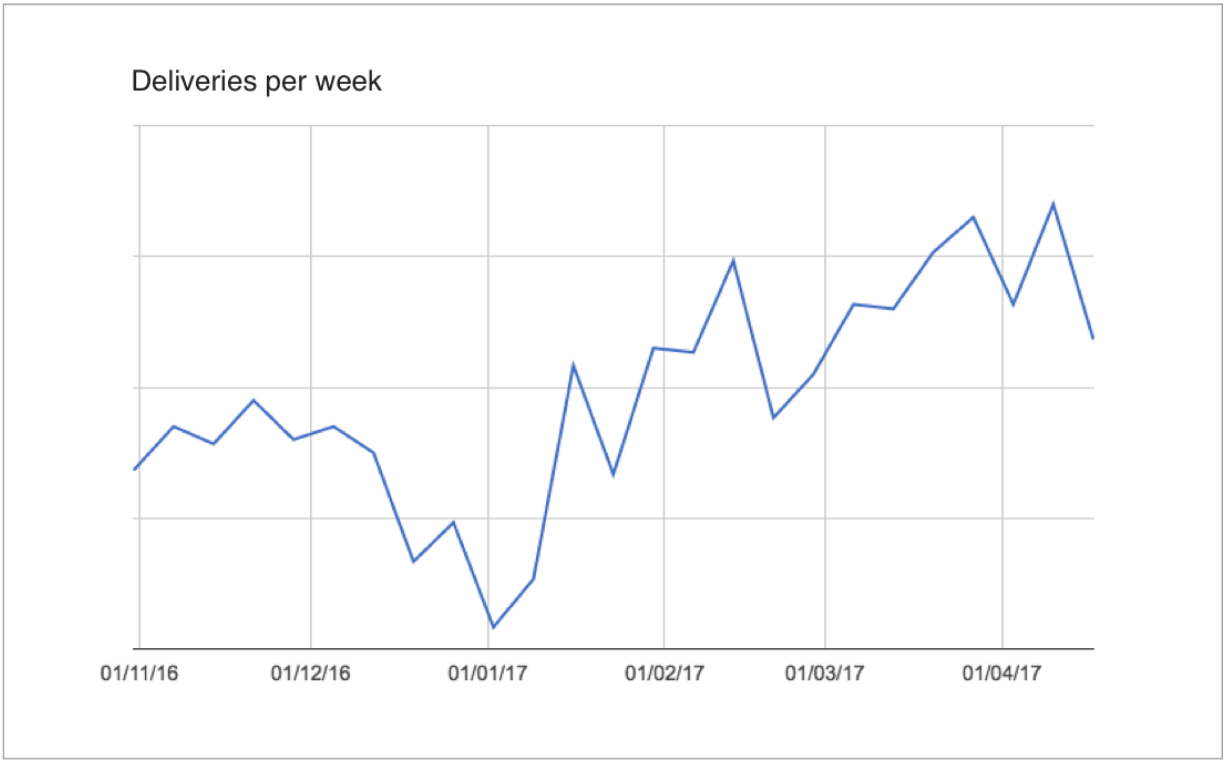

Figura 7.20: Entregas por semana na Conta Azul.

No Gympass, como estávamos crescendo a equipe muito rapidamente, decidimos controlar o número de entregas por pessoa por semana. Contamos as pessoas que ingressaram 2 meses antes, uma vez que as pessoas precisam de 1 a 2 meses para se tornarem produtivas. Em um trimestre, conseguimos aumentar em 16% nossa produtividade por pessoa.

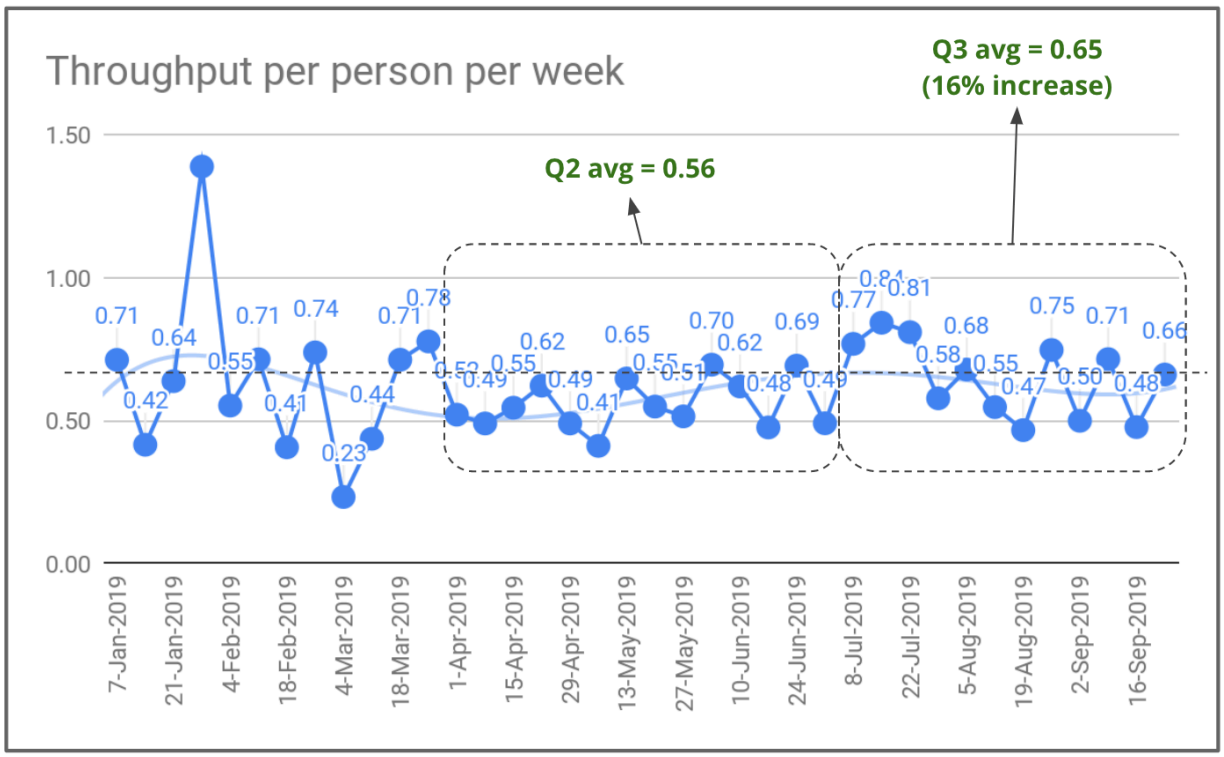

Figura 7.21: Entregas por pessoa por semana no Gympass.

No Gympass, também medíamos o número de *deploys*, tanto em nosso *core*, conhecido como monólito, quanto em microsserviços. Também conseguimos um aumento considerável em um ano.

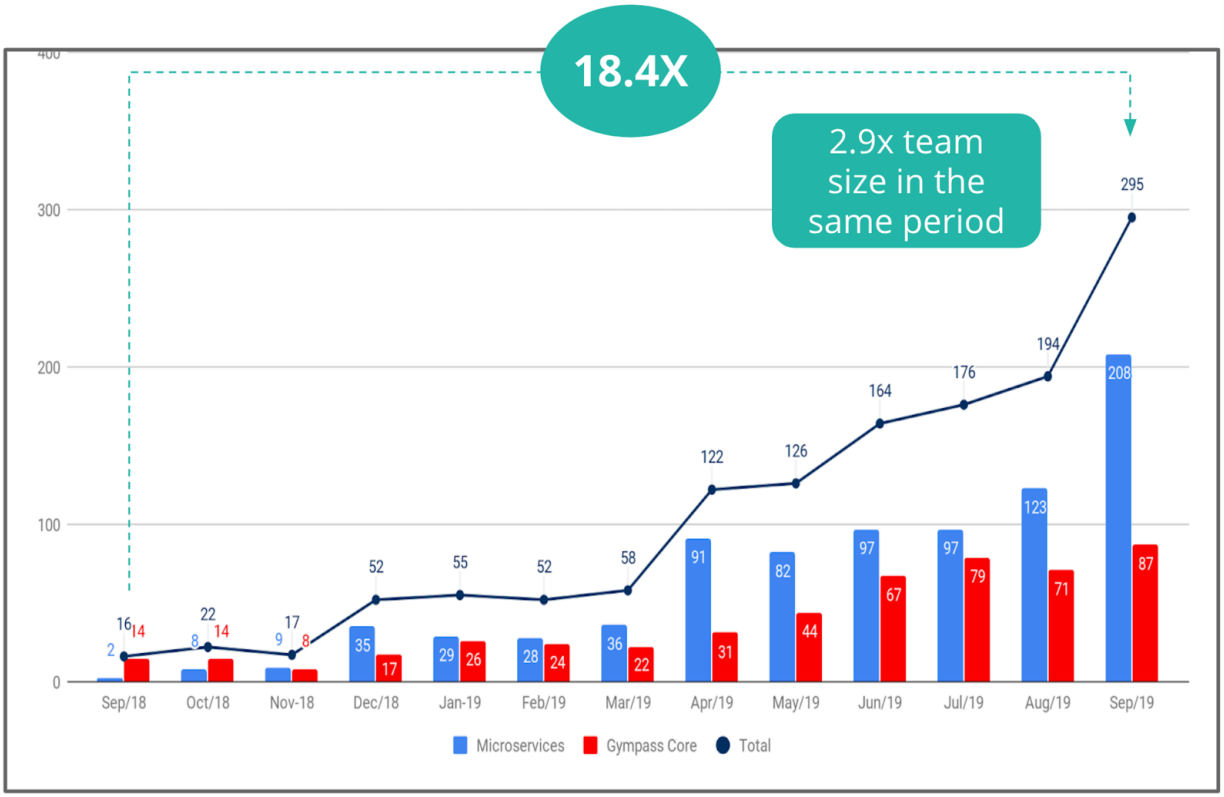

Figura 7.22: Entregas por mês no Gympass.

Na Lopes também conseguimos um aumento considerável. Assim que um *deploy* era feito, um e-mail era enviado com uma lista dos itens "deploiados". Uma das primeiras coisas que fiz foi compilar esses relatórios em uma planilha para construir o gráfico adiante. Daí foi fácil notar que os *deploys* não aconteciam todos os dias. Aconteciam, em média, uma vez por semana. Assim que notamos isso, definimos OKRs para aumentar a frequência de *deploys*, o que vem surtindo efeito. Os OKRs que definimos foram:

- **Objetivo:** Aumentar a cadência de *deploys* em produção;
- **KR:** Aumentar o número de *deploys* por semana para no mínimo 3 (quanto mais, melhor);
- **KR:** Reduzir o número máximo de novas *features* por *deploy* para no máximo 10.

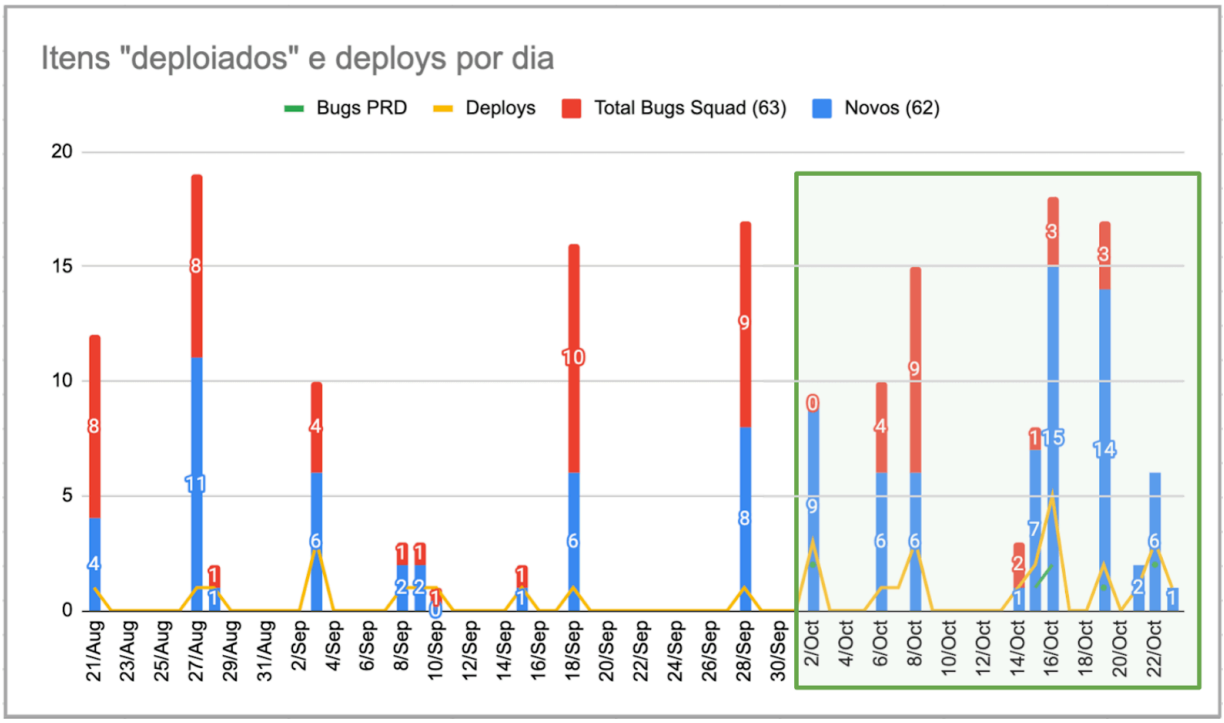

Figura 7.23: Deploys por dia na Lopes.

Comparando os dois períodos, temos:

	Entre 21 de agosto e 30 de setembro	**Entre 1º de outubro e 23 de outubro**
Dias	41	23
Dias com *deploy*	10 (24,3%)	10 (43,5%)
Deploys	12	31
Dias com mais de 1 *deploy*/dia	1	6
Itens "deploiados"	85	96
Itens novos "deploiados"	41 (48%)	66 (69%)

Como conseguimos isso?

Não há bala de prata: foram várias ações que tomamos, e temos certeza de que ainda há mais ações que poderão ser tomadas para aumentar ainda mais. Aqui vai uma lista do que fizemos na Locaweb para conseguir aumentar a produtividade do time de desenvolvimento de produto, práticas estas que depois levei para outras empresas.

Medir

Antes de mais nada, para melhorar qualquer coisa, é preciso medir para poder saber se essa coisa está melhorando! Fizemos uns cálculos estimados de entregas por semana no período de setembro de 2015 a fevereiro de 2016. O cálculo foi bem simples: total de *deploys* feitos no período dividido pelo número de semanas. Passamos, então, a comunicar toda a empresa sobre as entregas da semana.

Na Locaweb e na Conta Azul, cada gestor de produtos me mandava na sexta-feira as entregas da semana, eu compilava os dados e anotava a quantidade de cada semana, gerando esse gráfico. A partir do momento em que começamos a medir, ficou mais claro o nível em que estávamos, e as ações que passamos a fazer começaram a mostrar resultado no gráfico. Além disso, os times passaram a usar uma única ferramenta de medição, o Jira, o que deu a eles uma visão melhor de progresso de cada time e permitiu comparações com troca de experiência, isto é, algo na linha de "olha que interessante o seu gráfico, como vocês conseguiram aumentar esse indicador?".

Kanban vs. sprint

Outro ponto que mexemos foi a mudança de Kanban para *sprint*. Antes, todos os times rodavam com Kanban. Só que, no Kanban, quando um item tem um impedimento, ele não pode ser mexido, e o time não pode fazer mais nada, ficando travado. No entanto, às vezes acontecia de o time mover um item de "*doing*" para "*to be done*", por estar impedido, e pegar outro item para fazer, o que não deveria ser feito. Uma vez em "*doing*", a tarefa só pode ir para "*done*", não pode voltar para "*to be done*", pois o controle da produtividade é perdido.

Com *sprint*, o time organiza as próximas duas semanas de trabalho, colocando vários itens para serem trabalhados. Assim, se algum item tiver impedimento, o time pode começar a mexer em outro item e, com isso, consegue entregar mais no mesmo intervalo de tempo.

Importante reforçar que isso não é uma crítica ao Kanban. Isso aconteceu em 2015. Acredito que não tínhamos maturidade e conhecimento suficiente para obter o melhor do Kanban, por isso optamos por mudar para o Scrum.

Discovery e delivery

O que a designer de UX e o gestor de produtos fazem pode ser chamado de *discovery*, que significa descobrir o que é preciso ser

feito. Já o que a engenharia faz pode ser chamado de *delivery*, que é fazer e entregar o que tem de ser feito. Essa separação de papéis parece óbvia, mas não deixar isso explícito nos times pode atrapalhar o processo de desenvolvimento de software. Por quê? Existem alguns motivos.

O primeiro é que, se o *discovery* não é visto de forma explícita, não é claro o que é feito nessa fase e nem o que motiva certas decisões sobre o que deve ser implementado no software. É difícil fazer alguma coisa sem saber por que se está fazendo aquilo. O segundo motivo é que, quando essa separação não é explícita, itens podem ir e voltar de *delivery* para *discovery*, e vice-versa, sem critério. Não raro víamos nos times algo sendo implementado pelos engenheiros. E quando o pessoal de UX e o gestor de produtos viam sua especificação implementada, desejavam mudar algo, no meio do desenvolvimento. Com a separação clara entre *discovery* e *delivery*, definimos que, uma vez indo para *delivery*, não se mexe mais. Se quiser mexer de novo, deve passar por um novo *discovery*, para só então ir para *delivery*.

Tamanho das entregas

Em alguns casos, nossas entregas eram bem grandes, trabalho de várias semanas ou até alguns meses. Como já foi amplamente discutido em metodologias ágeis, a entrega frequente de software funcionando é um dos princípios da agilidade, reforçado pela técnica de entrega contínua. É só procurar no Google para encontrar inúmeros exemplos de empresas de primeira linha que fazem múltiplos *deploys* por dia, com algumas fazendo centenas deles! :-O

Para fazer isso, é preciso que os *deploys* sejam de entregas pequenas, bem pequenas. É preciso dividir toda história grande em histórias menores. Isso é trabalho do gestor de produtos em conjunto com o designer de UX. Já me perguntaram se isso não é trapacear, afinal, em vez de entregar uma história grande, entregaremos a mesma coisa, só que dividida em pequenas histórias. Parece ser a mesma coisa, mas, em vez de entregar algo

grande depois de semanas, ou até mesmo meses, acabamos entregando valor todo dia, e assim nosso usuário já pode usufruir dos benefícios em vez de esperar semanas ou meses.

Além disso, ao colocar em produção todos os dias, já podemos aprender com o feedback e ajustar entregas futuras. E ainda há um benefício adicional: o fato de colocar em produção todo dia algum código faz desse processo de colocar código em produção algo mais simples, exatamente pelo fato de ser feito diariamente. Então, entregar uma história grande em um período de semanas ou meses não é a mesma coisa que quebrar essa história em pequenos pedaços e entregar um pedacinho todos os dias. Há ganhos claros de produtividade em se entregar pequenos pedaços com frequência.

Outro benefício adicional é que, ao facilitar para os engenheiros as ações de implantar (e reverter) código, isso ajudará a colocar o código na produção mais rapidamente.

Quando eu saí da Locaweb, estávamos começando a experimentar mais alguns pontos que tinham bom potencial para ter impacto na produtividade — é o que veremos nos próximos dois tópicos.

Primeira solução vs. solução mais simples

É da natureza humana querer resolver problemas. Assim que um problema aparece, a primeira reação é pensar em uma solução e sair implementando-a para resolvê-lo. Só que nem sempre a primeira solução é a melhor, tanto do ponto de vista do cliente quanto do ponto de vista de quem implementa a solução.

Por esse motivo, temos preferido não começar a resolver imediatamente cada novo problema que aparece. Buscamos antes verificar se há mais soluções possíveis, analisamos todas as soluções e só aí escolhemos uma solução para partirmos para a ação. Investir mais tempo pensando em outras possíveis soluções, sempre tendo claro qual a questão a ser resolvida e por que precisamos resolvê-la, ajuda a encontrar soluções simples. Uma solução simples (1 semana de implementação) que resolve 70% a 80% do problema é melhor

do que uma complicada (1 mês de implementação) que resolve 100%. Na maioria das vezes, resolver 70% a 80% do problema é mais do que suficiente. Às vezes, a solução mais simples é não fazer nada!

Exemplificando, na Locaweb, o serviço de hospedagem e de e-mail pode deixar de funcionar por um motivo externo ao serviço. O domínio ao qual a hospedagem e o e-mail estão ligados, que é pago anualmente para o Registro.br, pode não ter sido renovado e, quando ele não é renovado, os serviços associados a esse domínio deixam de funcionar, mesmo que tudo esteja operando perfeitamente na Locaweb. Recentemente, a Registro.br disponibilizou uma forma de a Locaweb cobrar o domínio do cliente em nome da Registro.br. A princípio, a ideia parece boa, pois, ao cobrarmos, garantimos que o cliente sabe que tem de pagar esse domínio para manter os serviços no ar. Só que, analisando um pouco melhor, vimos que essa solução pode gerar mais problemas.

O cliente receberá duas cobranças pela mesma coisa, o registro de domínio, pois o Registro.br continuaria a cobrá-lo. O que acontece se ele pagar as duas cobranças? E se ele pagar só a da Registro.br? E se ele pagar só a da Locaweb? Além disso, implementar um novo tipo de cobrança, na qual cobraríamos pelo serviço de terceiro, seria algo novo para o time e para a Locaweb. Novos processos teriam de ser desenhados. Começamos então a pensar se não existiriam formas mais simples de resolver o problema de ajudar nosso cliente a não esquecer que ele tem de pagar por seu registro de domínio na Registro.br.

Como para poder cobrar pela Registro.br é necessário acessar a informação de que o domínio está para expirar, pensamos na seguinte solução: vamos implementar uma régua de comunicação com esse cliente avisando-o da importância de pagar o Registro.br, para garantir que o serviço continue funcionando; é uma solução bem mais simples do que duplicar o processo de cobrança. Se a Registro.br fornecer também um link direto para a cobrança do domínio, podemos mandar esse link na comunicação. Assim, as

chances de resolver o problema aumentam ainda mais, e uma régua de comunicação é bem mais simples de implementar do que uma cobrança duplicada.

Escolha da ferramenta mais apropriada

Aqui o tema são ferramentas para implementação da solução. Linguagem de programação, frameworks e bancos de dados. Cada ferramenta tem suas características e são mais apropriadas para resolver certos tipos de problemas. Escolher a ferramenta certa para cada problema vai impactar a produtividade. Esse é um tema que estamos começando a estudar agora.

Hoje usamos Rails para quase tudo, mas existem alguns problemas que podem ser mais simples e rápidos de se resolver com a implementação de uma solução usando outro framework ou linguagem. Usar uma única linguagem de programação para todos os problemas é como usar uma única ferramenta para todos os consertos que precisam ser feitos. Será que o martelo é a melhor ferramenta para apertar um parafuso? Será que Rails é a melhor ferramenta para gerenciar filas?

Temos confiança de que, com esses dois pontos que estamos começando a mexer agora, conseguiremos aumentar a produtividade por 10x ou mais! E com certeza há outros pontos que sequer percebemos ainda e que, quando os percebermos e tratarmos, terão impacto ainda maior.

O que impacta a produtividade

A produtividade de um time de desenvolvimento de produto é impactada por vários fatores. Certa vez, encontrei um artigo bem interessante escrito pelo time de desenvolvimento da Apptio (2019) no qual eles mostram um mapa mental com todos os elementos que podem impactar positiva ou negativamente a produtividade de um time de desenvolvimento de produto:

Figura 7.24: Mapa mental da Apptio sobre o que impacta a produtividade. Adaptado de: Apptio, 2019.

Se você estiver lendo este livro na versão impressa ou em um e-reader monocromático, provavelmente não estará vendo todas as cores e detalhes da imagem, então recomendo que acesse o artigo no qual essa imagem foi publicada para poder vê-los (disponível em https://www.apptio.com/blog/speed-in-software-development/).

Esse diagrama mostra coisas e atividades que afetam a velocidade de desenvolvimento de alguma forma. Verde significa que uma atividade aumenta a velocidade. Quanto mais você tiver, melhor. Amarelo indica que existe algum máximo. Por exemplo, você pode acumular dívida técnica e aumentar a velocidade, mas, se acumular muito, isso o atrasará significativamente. O vermelho mostra coisas que retardam o desenvolvimento, e quanto menos você tiver, melhor. A seta verde indica efeito crescente. Por exemplo, o trabalho focado aumenta a velocidade de desenvolvimento. A seta vermelha indica efeito decrescente. Por exemplo, melhores habilidades de

desenvolvimento diminuem a complexidade do sistema (bons engenheiros criam sistemas menos complexos).

O que gosto dessa imagem é que ela mostra quão complexo é esse tema e quantas coisas podem impactar positiva ou negativamente a velocidade do time. Na Conta Azul, acompanhávamos esse tema todo trimestre na Product Council, reunião em que conversávamos sobre o planejamento trimestral do time de desenvolvimento de produto com a liderança. Tinha um slide no qual elencávamos todos os temas que podiam impactar a velocidade para discutirmos o que estávamos fazendo sobre cada um desses tópicos. Veja:

O que já fizemos para aumentar a produtividade	O que estamos fazendo para aumentar a produtividade	O que temos mapeado, mas ainda não estamos fazendo
- Diminuição do tamanho das histórias - Maior assertividade dos discoveries - Organização dos times - Conhecimento profundo dos contadores - Estoque (débito técnico) - Perfil de acesso (débito técnico) - Criação de um time de foundation - Aquisições - Estabilidade do time (menos saídas) - Motor contábil e Fiscal - Nova conciliação (débito técnico)	- Componentização da interface - Onboarding de novos funcionários - Monolito => microserviços - Velocidade de recrutamento - Fortalecimento de cultura - Treinamento técnico e de domínio - Seleção de gente que entra jogando - Padrões de interação - Canary release - Terceirização - Nova API Iugu - One click microservice	- Treinamento comportamental - Ambiente físico - Autenticação + cadastro único - Refactoring do financeiro - Microservice do Fiscal

Figura 7.25: Temas que impactavam a velocidade do time de desenvolvimento de produto da Conta Azul.

Coloque o tema produtividade no centro da discussão

Não há bala de prata: com cada time em que trabalhei, foram várias as ações que tomamos e sempre tivemos a certeza de que sempre há mais ações que poderão ser tomadas para aumentar a produtividade ainda mais. A única bala de prata que existe é transformarmos produtividade em tema importante de nossas conversas. Todos passaram a conversar sobre produtividade e sobre o que poderíamos fazer para melhorá-la.

Esse movimento nos fez iniciar várias mudanças e experimentos que nos ajudaram a aumentar consideravelmente nossa produtividade. Se você também quer aumentar a produtividade de seu time de desenvolvimento de produtos, coloque isso como tema central de suas conversas e experimente bastante. Você verá como há espaço para melhorar bastante a produtividade dos seus times de desenvolvimento de software.

Outro ponto importante: não deixe para discutir o tema produtividade esporadicamente. Minha recomendação é que você o faça semanalmente. Criar uma cadência semanal dará oportunidade de, a cada semana, experimentar com algo novo e discutir os resultados com o time.

7.4 E a qualidade?

Como comentei anteriormente, ao aumentarmos a quantidade de *deploys* feitos na Locaweb, nossa qualidade não caiu. Houve até uma melhora significativa de qualidade, uma vez que, após o aumento de produtividade, a quantidade de *rollbacks* foi reduzida em 40%. Isso acontece porque, com a frequência maior de *deploys*, o tamanho desses *deploys* diminui e, consequentemente, por serem itens menores, a chance de haver erros é menor.

Uma simples pesquisa no Google sobre qualidade de software produzirá toneladas de definições normalmente relacionadas ao atendimento de requisitos funcionais e não funcionais. Quando o software não atende a um requisito funcional ou não funcional, ele apresenta um defeito, um bug. Portanto, para melhorar a qualidade de um produto de software, precisamos trabalhar em duas coisas:

- Reduzir os bugs existentes;
- Não gerar novos bugs.

Uma boa maneira de controlar isso é ter uma medição semanal de seu inventário de bugs e novos bugs e discutir isso semanalmente com a equipe. Fizemos isso no Gympass. Definimos no início de cada trimestre qual é a meta para o inventário de bugs e a média de novos bugs por semana.

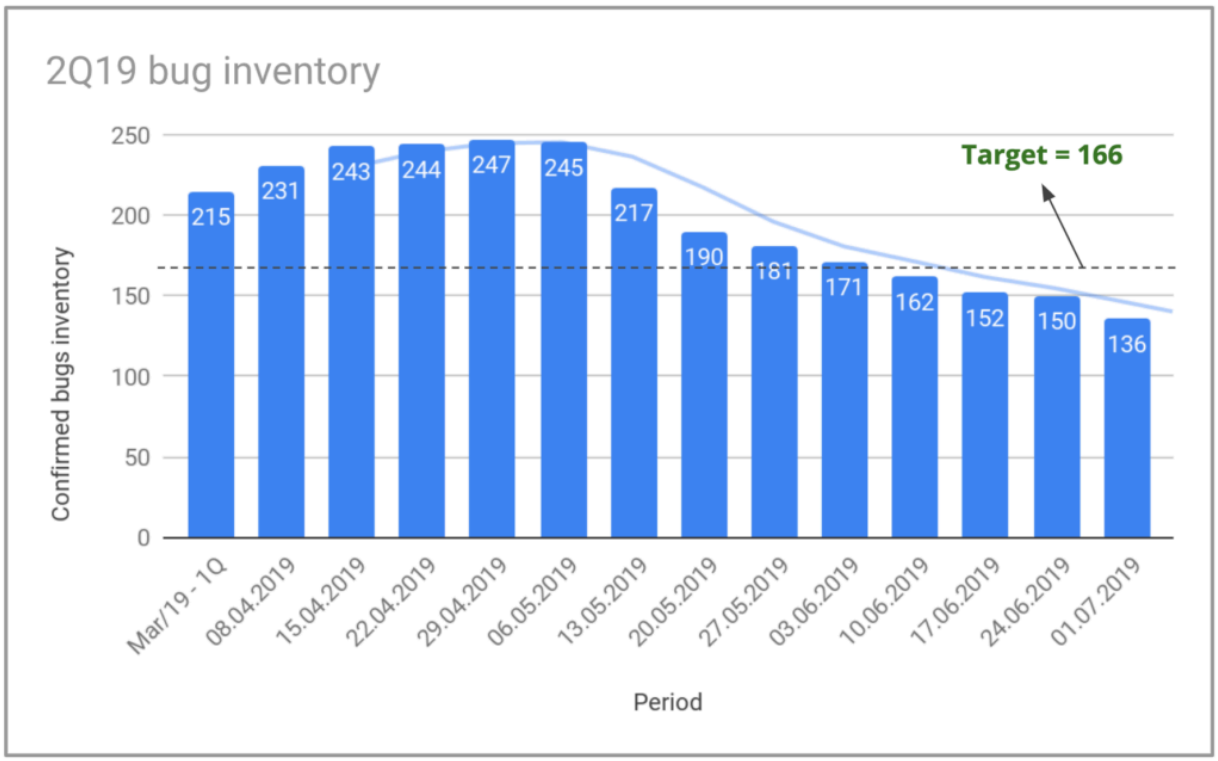

Figura 7.26: Quantidade total de bugs no Gympass.

A imagem mostra a evolução do nosso estoque de bugs para o 2º trimestre de 2019. Iniciamos o trimestre com 215 bugs em nosso estoque e almejamos uma meta de menos de 166 ao final do trimestre, uma redução de quase 23%. Fechamos o trimestre com um estoque de 136 bugs, uma redução de 36%. Fizemos isso nos concentrando não apenas na resolução de bugs em nosso inventário, mas também no controle do número de novos bugs por semana.

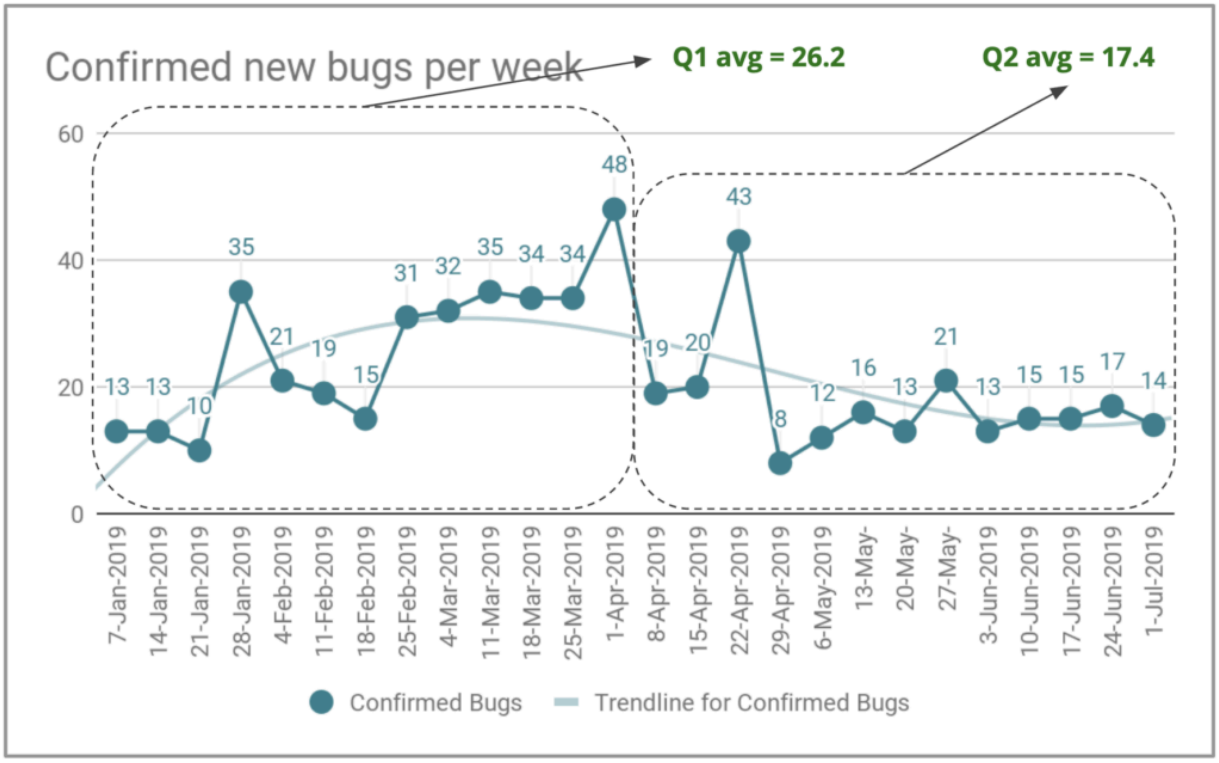

Figura 7.27: Quantidade de novos bugs detectados por semana no Gympass.

No primeiro trimestre de 2019, tivemos uma média de 26,2 bugs criados por semana. Durante o segundo trimestre, reduzimos essa média para 17,4 novos bugs por semana, para um total de 226 novos bugs durante o trimestre. Isso é uma redução de 33% no número de novos bugs por semana. Isso parece uma melhoria muito boa, certo? Mas há muito espaço para melhorias aí. Deixe-me explicar a matemática do gerenciamento de bugs.

Se fomos capazes de reduzir nosso estoque de bugs de 215 para 136, isso significa que resolvemos pelo menos 79 bugs. No entanto, criamos 226 novos bugs (17,4 novos bugs por semana x 13 semanas) durante o trimestre. Resolvemos 79 + 226 = 305 bugs durante o trimestre; é muito trabalho de correção de bugs. Se tivéssemos gerado 90 novos bugs durante o trimestre, uma média de 6,9 novos bugs por semana, em vez dos 226 novos bugs, poderíamos ter zerado o inventário de bugs.

Um aspecto adicional da resolução do bug a ser medido é o SLA (*Service Level Agreement*) de resolução, que é a quantidade de dias que a equipe leva para resolver um bug a partir do dia em que o bug foi identificado pela primeira vez. Para isso, classificamos os bugs pela sua gravidade, que é o impacto que causa aos usuários e ao negócio. Os bugs de maior gravidade são aqueles que precisamos resolver no mesmo dia; erros de alta gravidade, em 7 dias e de média gravidade, em 14 dias. O gráfico a seguir mostra como estávamos no Gympass no quarto trimestre de 2019:

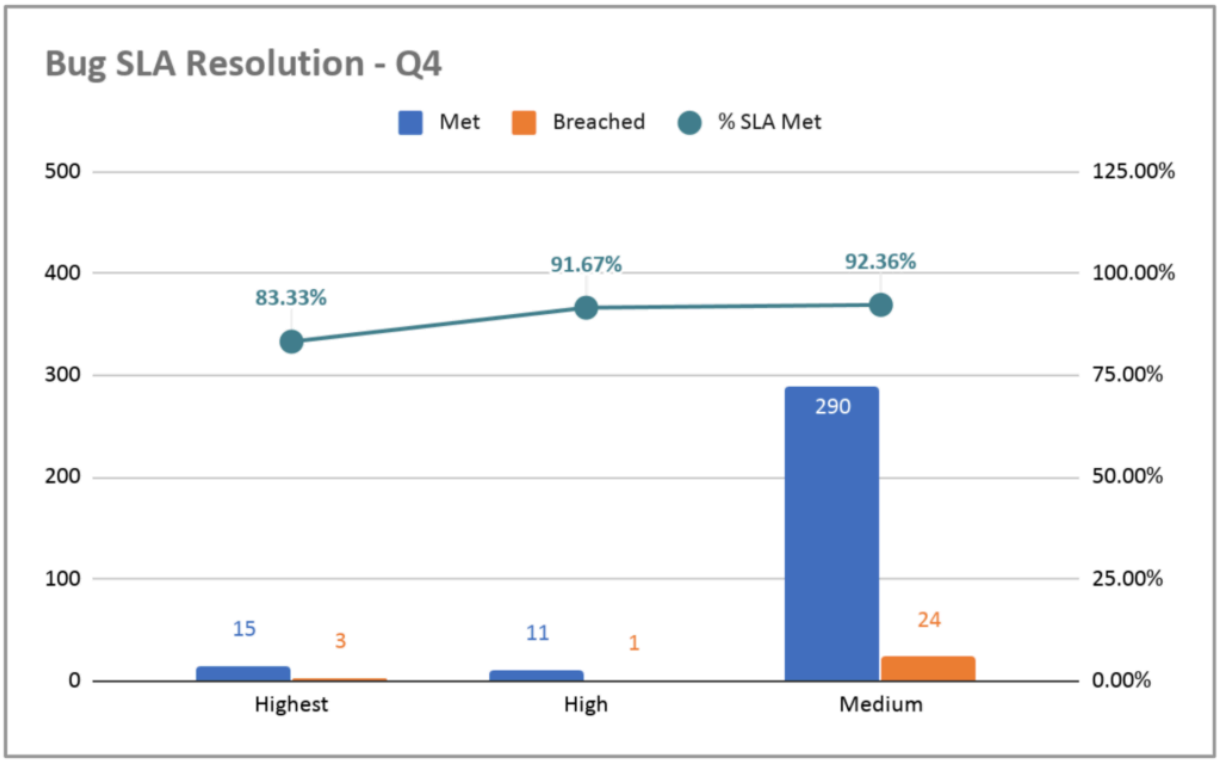

Figura 7.28: SLA de resolução de bugs no Gympass.

No entanto, essa não é a visualização ideal porque mostra apenas uma imagem do momento, não uma evolução. Para entender a evolução de qualquer métrica, você precisa ver como ela se saiu em diferentes pontos no tempo.

Assim que me juntei à Lopes, comecei a trazer esse tema para a discussão com os times. Uma das coisas que notamos é que 50% dos itens "deploiados" era correção de bugs. Fui informado de que

"esses bugs eram pegos antes de ir para produção, o que é algo bom". De fato, ainda bem que esses bugs não chegaram ao ambiente de produção e apareceram para nossos usuários. Entretanto, eles chegaram à pré-produção e precisavam ser corrigidos. Não seria melhor se esses erros sequer existissem, nem mesmo em pré-produção?

Os OKRs que definimos para nos ajudar com o tema qualidade foram 3 KRs adicionais no objetivo de **Aumentar a cadência de deploys em produção** que comentei anteriormente:

- **KR:** Reduzir o número de novos bugs para 5% em pré-produção;
- **KR:** Reduzir o número de bugs totais para 10% em pré-produção;
- **KR:** Manter o número de bugs totais abaixo de 5% em produção.

E adicionamos o seguinte OKR:

- **Objetivo:** Melhorar a qualidade das entregas dos squads;
- **KR:** Revisar 100% das novas histórias para encontrar requisitos mal definidos e/ou ambíguos;
- **KR:** Efetuar revisão de 25% dos *pull requests* dos squads;
- **KR:** Mensurar volume de *pull requests* dos squads.

Nos primeiros 23 dias rodando com esses OKRs no início de 4º trimestre de 2021, conseguimos reduzir de 52% para 31% dos itens "deploiados" para correção de bugs.

Outro exemplo de controle de bugs

Na Conta Azul, dobramos o time de desenvolvimento de produtos em um período de 8 meses entre novembro de 2017 e julho de 2018. Esse crescimento tinha por objetivo aumentar a capacidade produtiva do time.

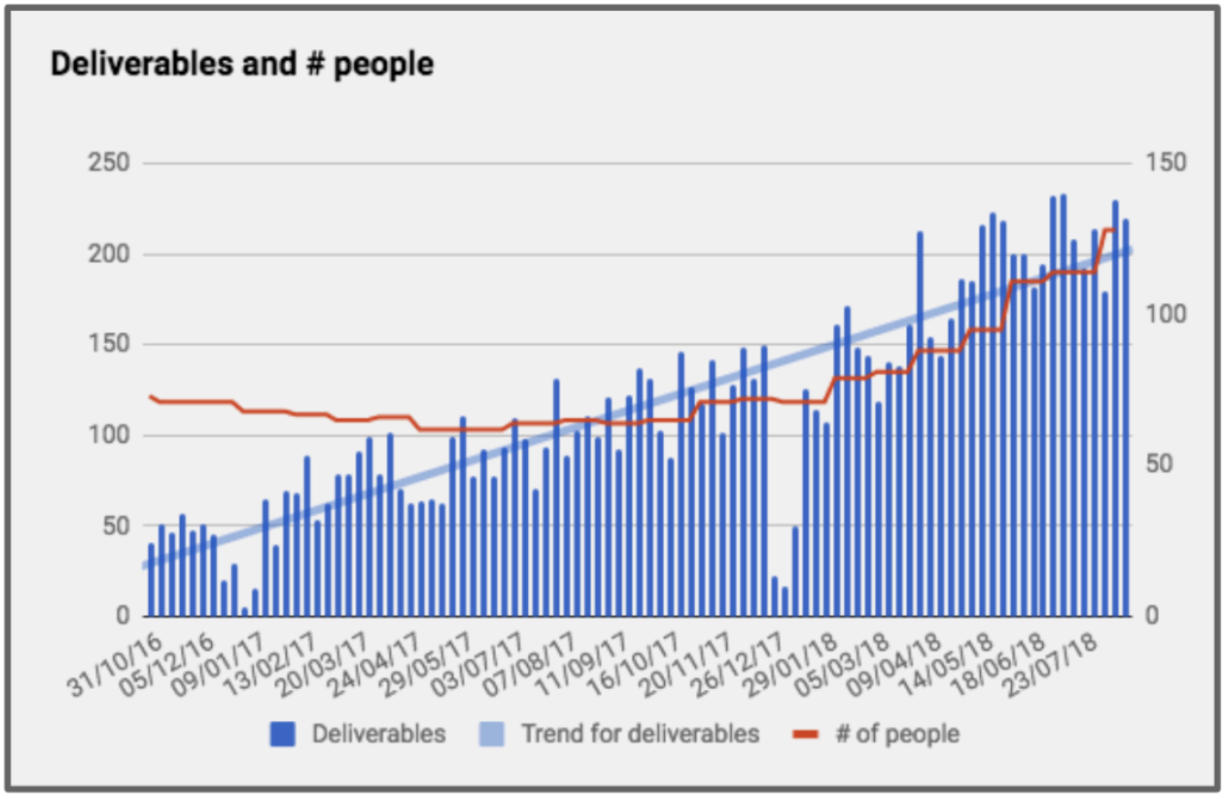

Figura 7.29: Quantidade de entregas e de pessoas por semana da Conta Azul.

Além disso, dividimos a quantidade de entregas pelo total de pessoas no time para avaliar se estávamos conseguindo aumentar nossa produtividade individualmente.

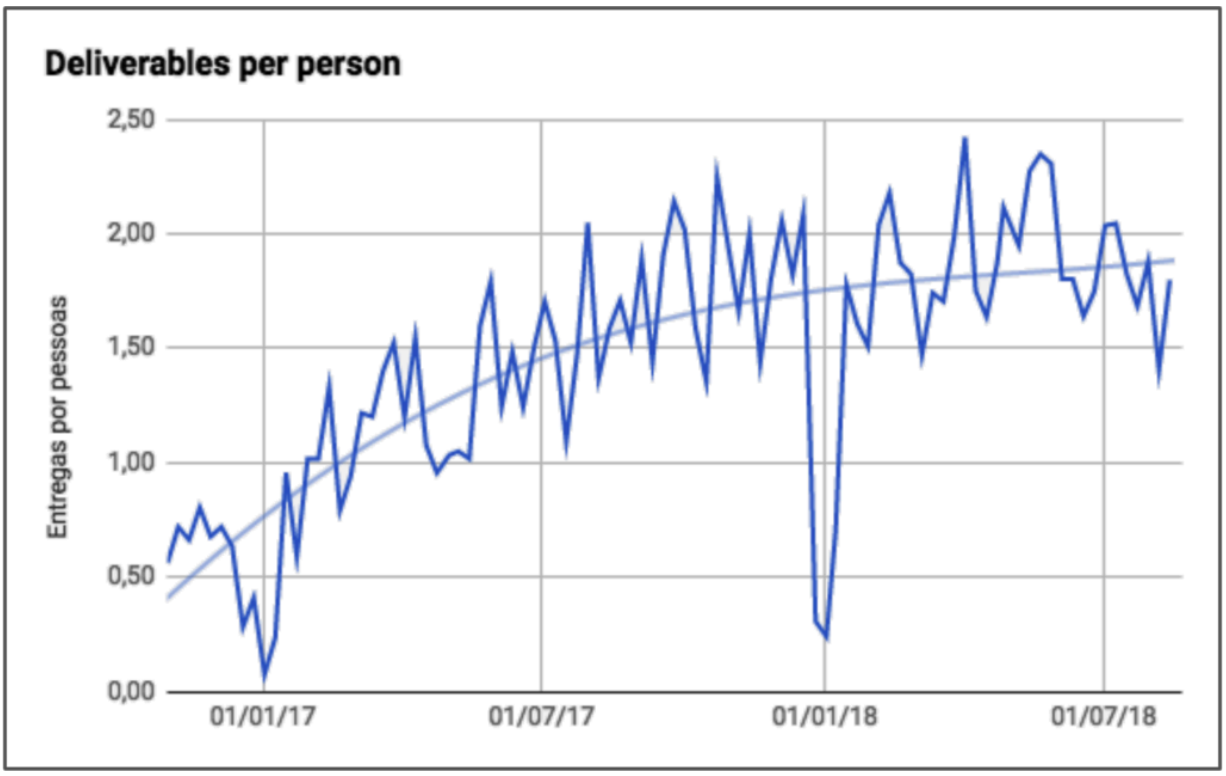

Figura 7.30: Entregas por pessoa por semana na Conta Azul.

Com o aumento de pessoas no time, acabou aumentando a quantidade de bugs. O time que já vinha tendo 40% de suas entregas como correção de bugs acabou aumentando essa proporção para 60%. Ou seja, apesar de ter aumentado a produtividade individual e total, esse aumento de produtividade não estava sendo sentido pelo usuário, pois acabava sendo usado para refação.

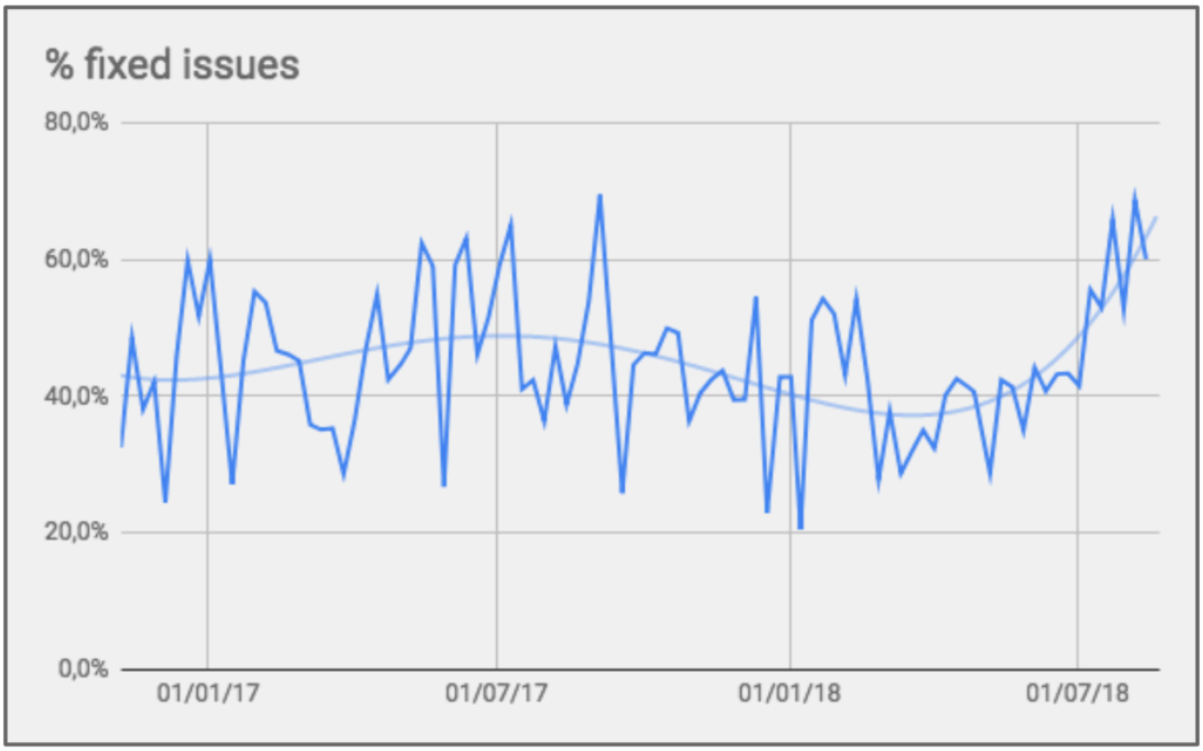

Figura 7.31: Percentual de correção de bug na Conta Azul.

Para controlarmos esse problema, aumentamos nosso foco em corrigir esses bugs dentro dos SLAs, que eram:

- 85% dos chamados resolvidos em até 7 dias;
- 98% dos chamados resolvidos em até 30 dias.

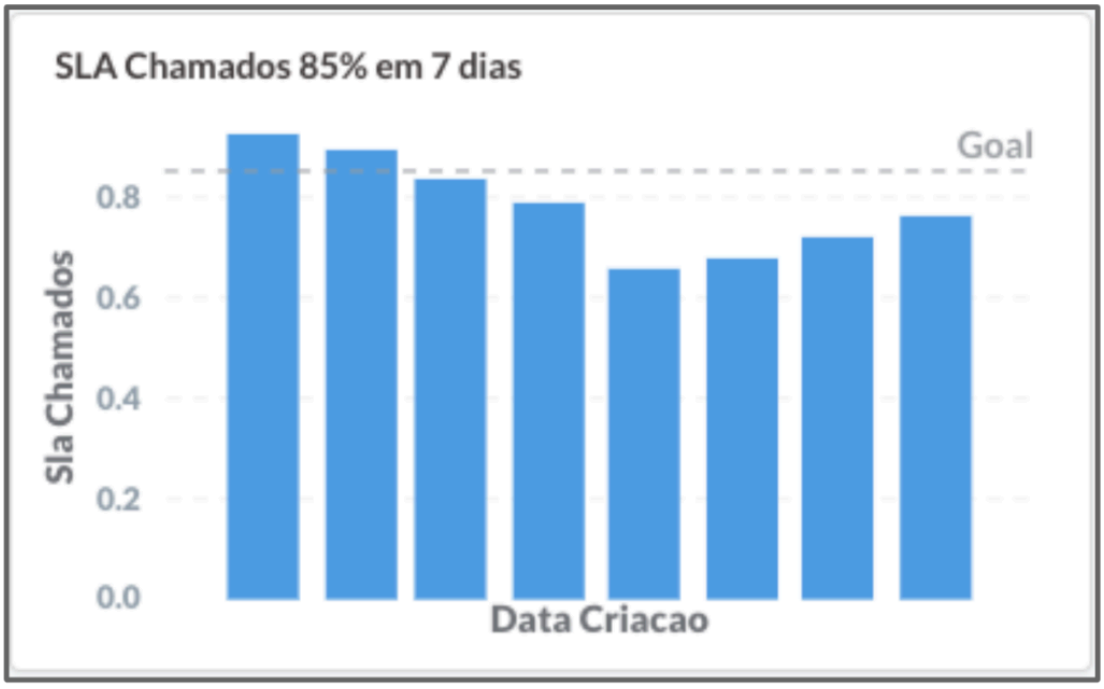

Figura 7.32: SLA de resolução de bugs em 7 dias da Conta Azul.

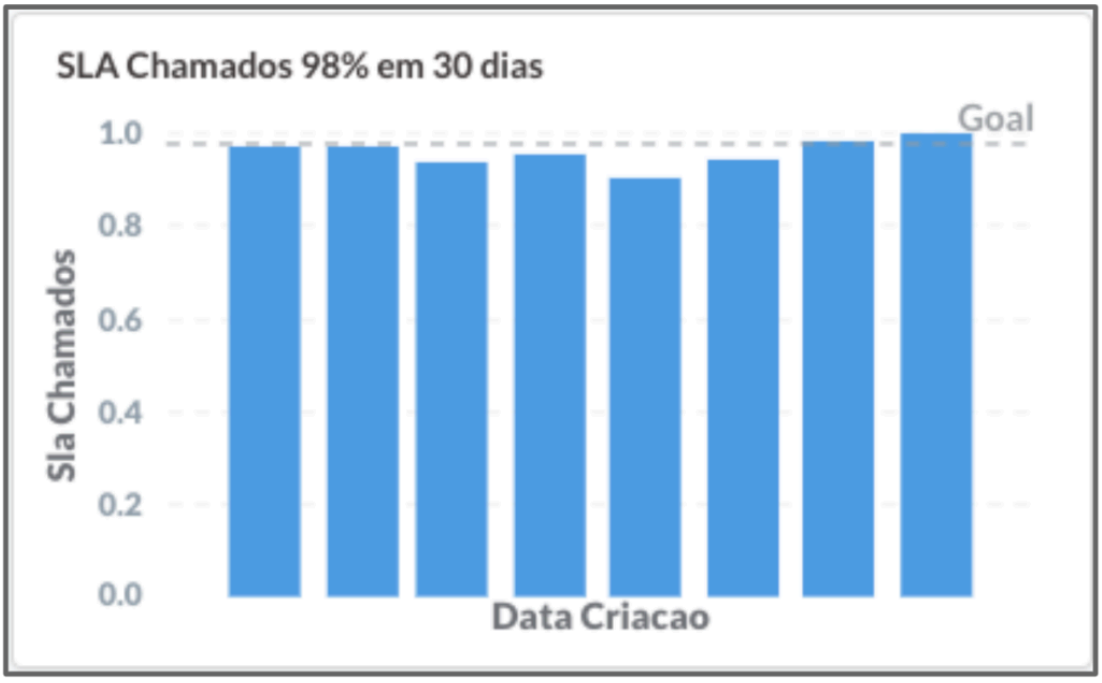

Figura 7.33: SLA de resolução de bugs em 30 dias da Conta Azul.

Veja que a qualidade piorou e o cliente sofreu com isso. Mas, depois de algum tempo, conseguimos retornar aos níveis de SLA definidos.

Olhávamos essa métrica semanalmente e, sempre quando discutíamos sobre ela, concordávamos que a melhor maneira de cumprir o SLA era não criar bugs!

Qualidade não é só controle de bugs

Além do controle de bugs, há vários outros aspectos que impactam na qualidade do produto digital que entregamos para os usuários. Desempenho, escalabilidade, operabilidade e monitorabilidade são alguns exemplos de requisitos não funcionais.

Quando me juntei ao Gympass, na minha segunda segunda-feira o sistema ficou fora para os usuários por volta das 19h. Comecei a perguntar para as pessoas do time o que estava acontecendo, e a resposta foi que as segundas-feiras são dias de pico de visita às academias e que às vezes o sistema não dava conta do volume. Como não havia monitoração, não éramos alertados de que o volume estava maior do que o usual e não conseguíamos nos preparar adequadamente. Dois meses depois, quando o Rodrigo Rodrigues se juntou ao Gympass como CTO, ele apelidou o evento de "Black Mondays", em função do alto volume de acessos que acontecia às segundas-feiras, similar ao alto volume de acessos que os sites de e-commerce recebem nas Black Fridays. Para endereçar o problema, passamos a monitorar e implementar uma infraestrutura que desse conta dos picos das segundas-feiras. E definimos OKRs para *uptime*, *requests* de HTTP bem-sucedidos e tempo de resposta do back-end.

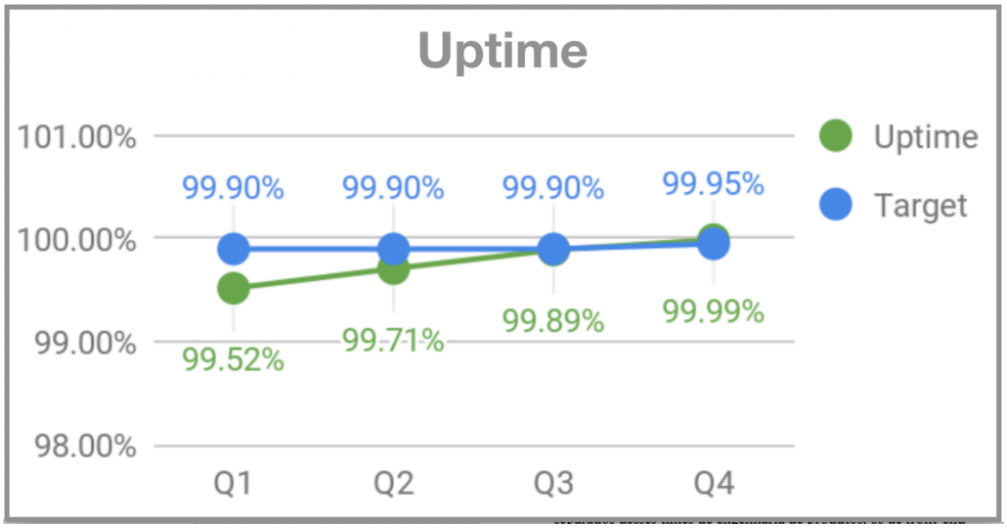

Figura 7.34: Uptime – Gympass.

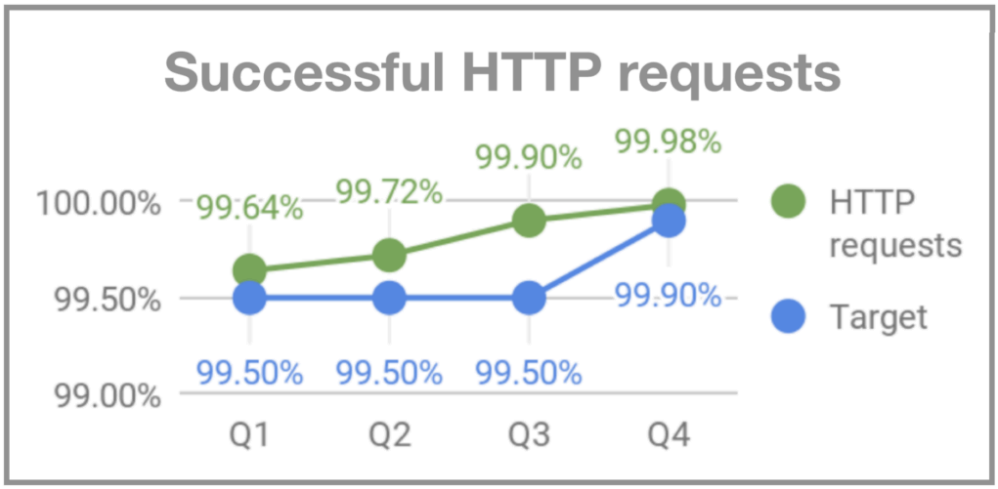

Figura 7.35: Requests de HTTP bem-sucedidos – Gympass.

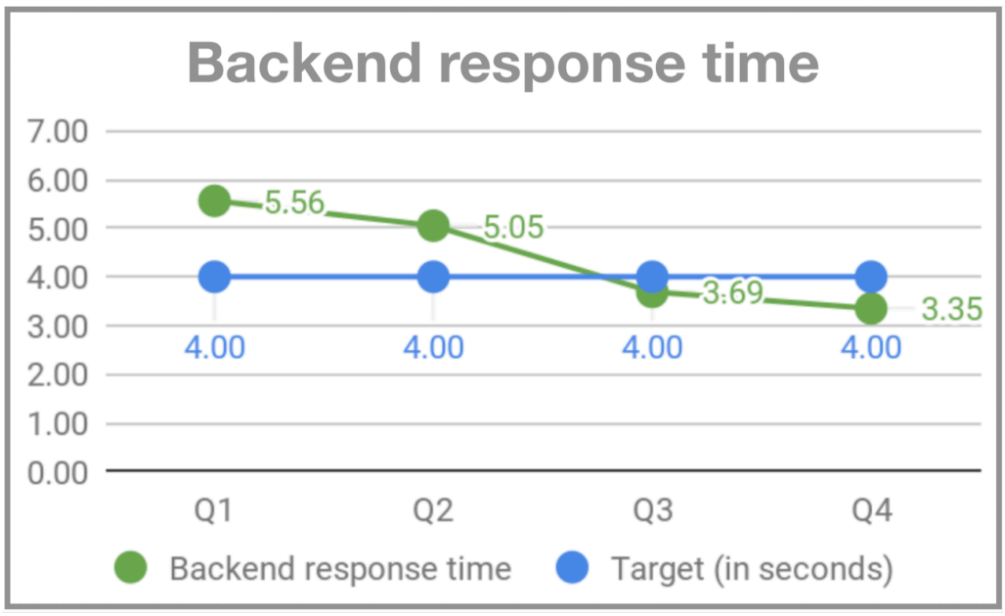

Figura 7.36: Tempos de resposta do back-end – Gympass.

Por que a qualidade é tão importante?

Qualquer usuário prefere utilizar um produto de boa qualidade que se comporte conforme o esperado. Isso é condição *sine qua non* para fornecer uma boa experiência do usuário.

Além da experiência do usuário, há outro aspecto importante a considerar quando falamos sobre qualidade e bugs. Sempre que alguém precisa trabalhar na resolução de um bug que foi encontrado em um produto digital, essa pessoa precisa parar de trabalhar no que quer que esteja trabalhando no momento para poder resolver o bug. Esta é uma interrupção no fluxo de trabalho. Se essa pessoa fosse capaz de entregar o software sem aquele bug, ela poderia continuar a trabalhar em coisas novas sem interrupções, o que a tornaria mais produtiva.

A relação entre produtividade e qualidade

Tive a oportunidade de participar de um curso do MIT sobre como criar organizações de alta velocidade. O curso foi ministrado pelo professor Steven J. Spear, autor do livro *The High-Velocity Edge:*

How Market Leaders Leverage Operational Excellence to Beat the Competition, e é um daqueles cursos muito densos, cheios de conteúdo, mas que pode ser resumido em um parágrafo:

> Organizações de alta velocidade são capazes de aprender muito rápido, especialmente com suas falhas, e de absorver esse aprendizado como parte integrante do conhecimento da organização.

Uma organização de alta velocidade trabalha seguindo 4 passos:

1. Estar preparada para capturar conhecimento e encontrar problemas em sua operação;
2. Entender e resolver esses problemas para construir novos conhecimentos;
3. Compartilhar o novo conhecimento com toda a organização;
4. Liderar para desenvolver as habilidades 1, 2 e 3.

O exemplo clássico é a Toyota, com a manufatura enxuta e o conceito de parar a produção sempre que houver falhas, corrigindo-as e usando-as como oportunidade de aprendizado para que não aconteçam mais. Essa capacidade de aprender com as falhas é o que dá à Toyota a capacidade de permanecer à frente de seus concorrentes por tanto tempo.

Outro bom exemplo é a Alcoa, que tinha uma taxa de incidentes de trabalho de 2% ao ano, considerada normal. A Alcoa tem mais de 40 mil funcionários, portanto, 2% de incidentes de trabalho por ano significa que cerca de 800 funcionários por ano têm algum tipo de incidente de trabalho. Esse é um número bastante impressionante e preocupante.

Para combater esse problema, eles implementaram uma política de tolerância zero a erros. Antes de implementar essa política, os erros eram vistos como parte do trabalho. Agora, os funcionários são incentivados a relatar erros de operação em 24 horas, propor

soluções em 48 horas e contar a solução encontrada para seus colegas para garantir que o conhecimento se espalhe por toda a organização.

Isso fez com que o risco de incidentes caísse de 2% para 0,07% ao ano! Essa redução na taxa de incidentes significava que menos de 30 funcionários por ano tinham algum problema de incidente de trabalho depois que a política de tolerância zero a erros foi implementada, e a Alcoa obteve um aumento de produtividade e qualidade semelhante ao da Toyota.

Falhar rápido vs. aprender rápido

Um fator importante nos exemplos da Toyota e da Alcoa é que reconhecer e aprender com as falhas deve fazer parte da cultura da empresa. Isso é algo um pouco mais comum na cultura das empresas de tecnologia, mas não tão comum em empresas tradicionais.

Durante o curso que fiz no MIT, dividi mesa com um executivo brasileiro do Grupo Globo, um executivo espanhol da AMC Networks International (produtora de séries como *The Walking Dead*, *Breaking Bad* e *Mad Men*), um gerente de projetos alemão, residente no Azerbaijão, que trabalha para a Swire Pacific Offshore (indústria de petróleo e gás) e com uma estudante vinda da Arábia Saudita que fazia seu pós-doutorado no MIT em energia solar. Todos os meus companheiros de mesa eram de indústrias mais tradicionais, eu era o único de uma empresa de tecnologia (eu estava na Conta Azul nessa época). Os executivos da Globo e da AMC estavam lá porque viram a Netflix, com seu *streaming* de vídeo sob demanda, e o YouTube, com seu enorme catálogo de vídeos gerados por usuários, como grandes ameaças, roubando seu público muito rapidamente, e eles queriam entender como poderiam se defender — embora o tema seja um tanto óbvio para as empresas de tecnologia, especialmente com a cultura que valoriza o *fail fast* (falhar rápido). É isso que torna a Netflix e o YouTube uma ameaça às empresas de mídia tradicionais, como o Grupo Globo e AMC Networks.

No entanto, mesmo isso sendo parte da cultura das empresas de tecnologia, sentar e discutir isso com pessoas de empresas mais tradicionais foi uma grande oportunidade de reflexão sobre a relação entre a falha, o reconhecimento da falha, o aprendizado e a alta velocidade:

- Reconhecer as falhas e usá-las como uma oportunidade de aprendizagem deve estar bem enraizado na cultura da organização. Se as pessoas não tomarem cuidado, à medida que uma empresa cresce, ela pode perder a capacidade de aceitar as falhas como oportunidades de aprendizado. É muito comum que as empresas, à medida que cresçam, sejam cada vez mais avessas a falhas e criem uma cultura que, em última análise, incentive as pessoas a esconderem erros e falhas.
- Outro aspecto importante do aprendizado com as falhas é tornar esse processo um padrão da empresa. Não adianta falhar, reconhecer o erro, afirmar que você não vai mais cometer aquela falha e, algum tempo depois, cometê-la novamente. Esse processo de aprendizado com as falhas deve fazer parte da cultura da empresa. Sempre que uma falha é identificada, o aprendizado deve acontecer o mais rápido possível para evitar que ela aconteça novamente. Se a mesma falha acontecer novamente, algo está quebrado no processo de aprendizagem com a falha.
- Mesmo em empresas de tecnologia, percebo que aprender com as falhas é mais comum na equipe de desenvolvimento de produtos, uma vez que retrospectivas e aprendizado contínuo fazem parte da cultura de desenvolvimento ágil de software. Em outras áreas da empresa, aprender com as falhas é menos comum. Essa capacidade de sistematizar o aprendizado com o fracasso deve permear toda a empresa.

Mesmo que ouçamos muito sobre a cultura das empresas de internet de falhar rápido, falar sobre falhar rápido diverge nosso foco do que é realmente importante: *aprender rápido*. Devemos colocar nossa energia no aprendizado, não no fracasso. É o processo de

aprendizagem que faz evoluir pessoas e empresas. E é a capacidade de uma organização aprender rápido, principalmente com seus fracassos, que vai permitir que ela se mova em velocidades realmente altas.

7.5 Estudo de caso: Grupo Dasa

Como a maior rede de saúde integrada do Brasil, que atende o paciente de ponta a ponta, do diagnóstico à alta complexidade, a Dasa hoje conta com mais de 50 mil colaboradores dedicados a todas as etapas de cuidado de seus pacientes. A empresa opera 15 hospitais referências e 59 marcas diagnósticas, distribuídas em mais de mil unidades pelo Brasil. Além disso, a Dasa Empresas é uma gestora de benefícios e soluções de saúde corporativa, uma parceira estratégica na personalização de ferramentas, tecnologias e recursos para companhias.

Fernanda Bohn, gerente executiva de produtos digitais, entrou na rede em 2018 como gestora de produtos na área de experiência do cliente, com foco no produto *agendamento on-line de exames*. O objetivo da área era reduzir o volume de chamadas do Núcleo de Atendimento ao Cliente (NAC), aumentando a eficiência no agendamento e, ao mesmo tempo, oferecendo mais autonomia e melhorando a experiência do paciente.

Neste contexto, a marcação de exames tinha uma logística complexa, pois cada procedimento tem várias particularidades, além de protocolos a serem seguidos. Um exemplo simples é que, muitas vezes, não se pode fazer exame X no mesmo dia do exame Y. Como se não bastasse essa complexidade, a Dasa é uma empresa multimarcas com capilaridade nacional, sendo que cada marca atende a públicos específicos e, por isso, conta com um processo próprio de marcação de exames e particularidades.

Desafio e soluções implementadas

Nesse cenário, o desafio era elaborar um sistema de agendamento que atendesse de forma única essas diferentes marcas. Como o desenvolvimento poderia levar bastante tempo, o time tomou a decisão de fasear a implementação:

- A primeira decisão foi focar nas marcas cujo sistema fosse utilizado pela maior quantidade das empresas da rede;
- Em seguida, a prioridade tornou-se resolver casos de pessoas que agendavam um único exame, o que representava cerca de 40% dos pedidos de agendamento;
- Eram comuns também ligações de pedido de agendamento para exames que não precisavam de marcação prévia, apenas de instruções de preparo, como o caso de coletas de sangue que necessitavam de jejum. Esse tipo de agendamento foi o primeiro caso de uso implementado do novo sistema.

Após a implantação dessas fases, o time foi expandindo o agendamento on-line para mais marcas e exames, sempre com entregas rápidas, graduais e frequentes, até cobrir toda a rede Dasa. Para o desenvolvimento desse projeto, foram alocados 3 principais squads, que realizavam entregas em paralelo, cada uma com o seu foco:

- **Front-end:** melhoria de funcionalidades e conversão (implementaram a rotina de uma agenda semanal do funil de agendamento com a diretoria para discutir as ações);
- **Back-end do agendamento:** criação de regras para habilitar mais exames, tendo como base uma estrutura unificada, partindo da marca mais simples para a mais complexa em termos de regras;
- **Back-end de dados:** criação da estrutura para o consumo unificado de cadastros (exames, convênios, unidades) e o saneamento dos dados para as marcas (também respeitando os exames habilitados pelas regras).

Com o foco nestas entregas graduais, os 3 backlogs eram totalmente alinhados, discutindo diariamente os casos e garantindo que todos caminhassem na mesma direção.

O lançamento da primeira versão do agendamento on-line foi em 2018 e, até 2022, o sistema estava com a cobertura completa de marcas e de exames. No período, o agendamento on-line multiplicou em quase 30 vezes e, no final de 2022, já representava mais de 30% do total de marcação de exames da Dasa.

Esse exemplo mostra bem a aplicação do princípio de entregas rápidas e frequentes. A Dasa soube dividir um sistema bastante complexo em pequenos entregáveis, o que aumentou a eficiência do seu time de atendimento, enquanto proporcionava uma melhor experiência para o paciente.

Além disso, essas entregas graduais permitiram que o time tivesse feedback de usuários reais para poder melhorar cada vez mais as próximas entregas. Note que foram quase 4 anos para fazer todo o sistema. Se eles tivessem esperado o sistema cobrir todos os tipos de exames e todas as marcas do Grupo Dasa para ser lançado, só colheriam os resultados após 4 anos do início do desenvolvimento e haveria grandes chances de o sistema ter muita funcionalidade com problema, necessitando de um volume de correções enorme.

7.6 Estudo de caso: Itaú Unibanco

O próximo estudo de caso sobre entregas rápidas e frequentes vem do Itaú Unibanco, uma das maiores instituições financeiras da América Latina. O grupo, que está em operação desde 1924, tem a tecnologia presente desde o início da década de 1960. Começou usando máquinas na contabilização de contas correntes e autenticação de documentos, lançamento de cartões de crédito e débito. Nos anos 1980, começou a utilizar ATMs, sendo responsável

pelo lançamento do primeiro caixa eletrônico do Brasil. Entre a década de 1990 e o início dos anos 2000, o lançamento da internet e *mobile banking* os posicionou como *early adopters* no mercado. Na mesma linha, a plataforma sistêmica começou com a IBM no mainframe e evoluiu gradualmente para plataformas distribuídas e computação em nuvem. O compromisso contínuo de evolução e consistência em P&D também são vistos recentemente com casos de aplicação em inteligência artificial, *quantum computing* e *blockchain*.

Para o Itaú, o *mobile banking* abriu um novo caminho para relacionamento com seus clientes, o que impulsionou os investimentos em tecnologia. Por ser o maior banco privado do Brasil, tudo no Itaú é grande: são mais de 100 mil funcionários, dos quais mais de 15 mil são desenvolvedores, que atuam em parceria com profissionais de produto e de design. A jornada de transformação digital do banco foi motivada pela estratégia de centralidade no cliente e já ocorre há alguns anos, destacando-se por iniciativas relacionadas à organização dos times em comunidades multidisciplinares, à adoção de metodologias de design de experiência e trabalho ágil, à modernização das aplicações com a utilização da *cloud* pública e ao uso intensivo de dados. Embora o Itaú já tenha abordado esses temas ao longo dos últimos anos, houve algumas iniciativas importantes das quais ele tirou muitos aprendizados.

Já no início da década de 2010, o banco organizou um trabalho inovador denominado "Salas", no qual times multidisciplinares com pessoas de produtos, tecnologia, design e antropologia, dentre outros temas, trabalhavam fisicamente juntos, orientados por KPIs, resultados de negócio e com os mesmos objetivos. Já em 2015, tiveram as primeiras iniciativas em que projetos estruturantes planejados de forma tradicional e com entregas ao longo de anos foram replanejados com uma abordagem mais ágil, em que entregas de valor ocorriam ao longo de meses. Também houve aprendizados importantes com os times de canais, com cerca de 300 pessoas sendo organizadas em squads e com a adoção de método ágeis.

Em 2017, a área de tecnologia foi reorganizada em comunidades de entrega, em que cerca de 5 mil pessoas foram organizadas em 50 comunidades (que é o termo usado dentro do Itaú para o conceito de tribos), com cerca de 500 squads, mas já estavam cientes de que, embora fosse um passo importante, ainda seria necessário envolver outras áreas de negócio do banco para que se caminhasse em direção ao *business agility*, ou agilidade de negócios, conceito que no Itaú significa a inovação e adaptação evolutiva rápida, contínua e sistemática para obter e manter vantagem competitiva. Foi quando houve uma necessidade real, oriunda de necessidades de clientes, para que fosse experimentada a primeira comunidade integrada do banco, a de soluções de investimentos, de onde surgiram importantes aprendizados. O grande diferencial foi um *buy-in* dos líderes de negócio na experimentação desse modelo.

Edson Cesar Portilho, CTO de uma das comunidades, conta que os times são organizados em uma topologia composta por pessoas de perfis e especialidades diferentes, como tecnologia, produtos, operações, marketing, design, dados e riscos (entre outros). Essas equipes multidisciplinares trabalham com foco nas necessidades dos clientes e nos resultados de negócio. Atualmente, há cerca de 20 mil pessoas trabalhando nesse modelo, em mais de 2 mil squads distribuídos em aproximadamente 80 comunidades.

Existem dois tipos de comunidades:

- **Comunidades integradas:** entregam soluções orientadas a uma necessidade do cliente, por exemplo, a necessidade de pagar, que comporta as comunidades de cartões (crédito e débito), Pix e boletos, ou a necessidade de financiar curto prazo que é composta por comunidades de consórcio, de seguros, de crédito e assim por diante.
- **Comunidades *enablers* de tecnologia:** constroem ferramentas e produtos técnicos para que as comunidades integradas foquem no desenvolvimento de soluções e produtos digitais para os clientes do Itaú, em vez de precisarem se

> preocupar com essas fundações mais técnicas. Aqui, por exemplo, estão as comunidades que habilitam, agilizam e aceleram o uso de *cloud* pública, APIs, CI/CD, dados, *design system*, gestão ágil de produtos digitais, entre outras.

Aline Pavan, superintendente que trabalha com os canais digitais do Itaú, conta que as comunidades integradas são responsáveis pela experiência fim a fim do cliente e isso as faz atuar em diversas camadas do desenvolvimento de um software (front-end, back-end, arquitetura de dados etc.). Um exemplo do princípio de entregas rápidas e frequentes é o do aplicativo móvel. Com cerca de 20 milhões de clientes recorrentes e com NPS na zona de excelência (acima de 70), o app Itaú está consolidado entre os clientes e ganha cada vez mais relevância na aquisição de novos clientes e vendas de produtos, combinando os tradicionais produtos financeiros com experiências como Itaú Shop e iPhone pra Sempre, que compõem o chamado Beyond Banking.

Se a tecnologia é importante para a evolução constante dos produtos e serviços do Itaú, as pessoas são fundamentais para garantir o foco no cliente. Neste sentido, transformar o modelo de trabalho pressupõe não apenas reorganizar estruturas funcionais, mas principalmente prover pilares para nortear os comportamentos esperados das equipes e alinhar incentivos. Como parte deste plano de transformação, foi feito o lançamento de uma nova Cultura Itubers em 2022, com o conjunto de valores que consolida a forma de ser e atuar das pessoas nos próximos anos. A repaginação dos pilares culturais mantém valores como a ética e abre espaço para princípios ágeis e colaborativos em um mundo em constante transformação ao reconhecer, por exemplo, a necessidade da diversidade e da aprendizagem constante.

Ao criar a arquitetura necessária para que as comunidades integradas possam atuar em suas jornadas, essas comunidades podem fazer mudanças e experimentos com bastante agilidade. Atualmente, cerca de 20 comunidades diferentes fazem implantações em um mesmo aplicativo, como é o caso das

comunidades de Investimentos e de Consignado, ambas com seus produtos financeiros como parte do aplicativo do Itaú. Quem é cliente do Itaú percebe esse dinamismo ao usar o aplicativo diariamente, que sempre está com novidades. O número de *releases* no App dobrou comparando 2020 com 2022 e, em média, os times realizam mudanças nele a cada 4,9 dias.

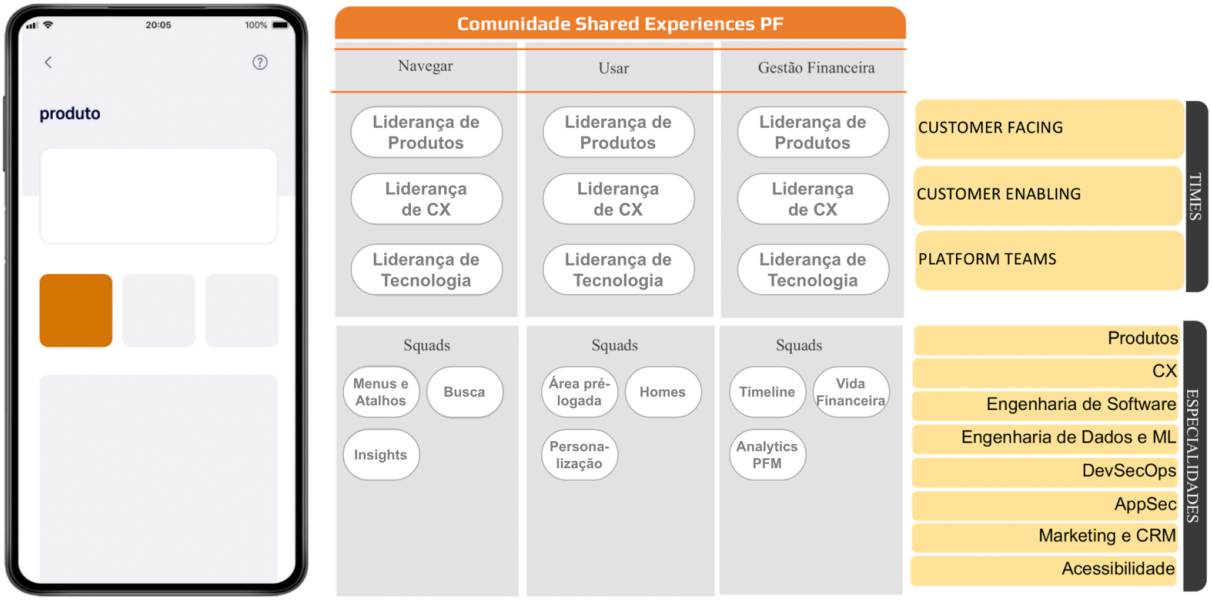

Figura 7.37: Modelo de comunidades que visa especializar/evoluir nossos produtos e serviços a partir das necessidades dos clientes.

Os mecanismos de arquitetura aplicados para garantir esta escala estão em quatro níveis:

1. **Uso de *enablers* na perspectiva das pessoas de engenharia:** esta adoção é feita em tempo de desenvolvimento, garantindo que peças já prontas e testadas possam ser utilizadas em diferentes composições, como a análise estática de segurança do código-fonte, que é feita com um produto gerido pelos CTOs e padrão para todas as comunidades, ou ainda a biblioteca para captura dos dados de navegação dos clientes e que deixa este dado democratizado para uso de quem precisar de acesso. Neste nível, destacam-se os programas de resiliência e observabilidade, em que são

capturados dados de todas as aplicações implantadas e a elas é adicionado um viés qualitativo de disponibilidade esperada, de acordo com a criticidade para o cliente e para os negócios. Esse "score" determina a infraestrutura que será utilizada para as aplicações e a necessidade de revisão conjunta com um time de especialistas em diferentes disciplinas (confiabilidade, segurança, infraestrutura etc.). Isso demonstra que nem todos os processos são automatizados e que o time utiliza esse trabalho conjunto sempre que necessário.

2. **Uso de enablers que garantem a consistência da experiência do cliente:** trabalho conjunto entre produtos e engenharia para definir e reutilizar componentes necessários para aquela jornada e que garantam (a) a facilidade de parametrizações e a possibilidade de realizar testes A/B; (b) capacidade de capturar feedback do cliente durante uma transação no app com padrão visual e de regras de exibição; e (c) habilidade de prover experiência *omnichannel* para impulsionar contato com o gerente sempre que o cliente tiver necessidade. Este reúso, em particular, ajudou o Itaú a crescer 4x em eficiência na geração de *leads* para os gerentes das agências e gerou 30% de incremento de vendas a partir deste mecanismo.

3. **Realização de testes:** todas as *features* são liberadas gradativamente para a base de clientes e, além dos feedbacks diretos, colhemos *inputs* dos times de design e acessibilidade que retroalimentam a esteira de desenvolvimento.

4. **Acompanhamento de resultados das comunidades através de OKRs:** conjunto de indicadores que balanceiam a avaliação da satisfação do cliente, conversão, custos de operação (Produto e FinOps), taxa de disponibilidade e taxa de erros da jornada.

Esse estudo de caso mostra que, apesar da grande escala e da complexidade do negócio do Itaú, o time conseguiu construir e evoluir a arquitetura necessária para dar agilidade, tão essencial

para que as suas comunidades de negócio possam experimentar e adaptar seus produtos para seus clientes de forma rápida e frequentemente.

Recomendação

Já encontrei várias organizações que adotaram algumas nomenclaturas das empresas de tecnologia (*sprint*, *squad*, *discovery* etc.) e que achavam que tinham feito a transformação digital, só que entregavam software para o cliente uma vez a cada 3 ou 6 meses.

A tecnologia está constantemente evoluindo, assim como as necessidades do seu cliente e o contexto no qual sua empresa está inserida também estão em constante mudança. Se você não criar um ambiente que permita entregas rápidas e frequentes, ao ponto de sua empresa poder testar, experimentar e entregar software múltiplas vezes por dia, sua empresa não conseguirá extrair todo o potencial da tecnologia em benefício de seus objetivos estratégicos e de seus clientes.

Resumindo

- **Entregas rápidas e frequentes** é o primeiro princípio pois, sem ele, todos os outros são muito menos efetivos. De que adianta você estar focado em problemas e na entrega de resultados, com mentalidade de ecossistema, se você só coloca software em produção a cada 3 ou 6 meses?
- São quatro as razões para fazermos entregas rápidas e frequentes: 1) produto na mão do usuário = momento da verdade; 2) evita o excesso de funcionalidades; 3) acelera o retorno do investimento; e 4) diminui a incerteza.
- Não existe bala de prata para aumentar a produtividade de um time de desenvolvimento de produto. Contudo, existem sim duas ações essenciais para ajudar nesse objetivo. A primeira ação é medição. Não há como melhorar algo que não se mede.

A segunda ação é trazer o tema produtividade para o centro da discussão.

- De nada adianta aumentar a produtividade e a qualidade cair. Uma boa métrica *proxy* de qualidade são os bugs: inventário de bugs, novos bugs por semana e SLA de resolução de bugs. Além da gestão de bugs, é preciso acompanhar outros requisitos não funcionais ligados à qualidade, tais como desempenho, escalabilidade, operabilidade e monitorabilidade.

- A qualidade está em primeiro plano para fornecer uma boa experiência do usuário. Além disso, é fundamental para aumentar a velocidade de sua equipe de desenvolvimento de produto. Quanto menos bugs uma equipe tiver para corrigir, mais tempo ela terá para se concentrar em coisas novas.

- Organizações de alta velocidade são capazes de aprender muito rápido — especialmente com suas falhas — e de absorver esse aprendizado como parte integrante do conhecimento da organização.

Capítulo 8
Foco no problema

É da natureza humana resolver problemas. Sempre que ouvimos falar de problemas, entramos quase imediatamente no modo de solução: começamos a buscar soluções para o problema. No entanto, se antes tivermos um melhor entendimento sobre o contexto em que o problema ocorre e a motivação para resolvê-lo, há mais chances de conseguirmos encontrar soluções mais simples e fáceis de implementar.

É comum ver outras áreas pedindo à equipe de desenvolvimento de produtos que implemente a funcionalidade A ou B porque precisamos dela para fechar um negócio ou para não perder um grande cliente. Um exemplo comum que tenho ouvido atualmente é "*precisamos implementar o Apple Pay e o Google Pay como um novo método de pagamento*". A questão aqui é que, enquanto estamos falando em soluções, acabamos perdendo o foco no problema que originou essa solução.

A principal vantagem de nos focarmos em entender melhor o problema é que, quanto mais tempo investirmos nisso, mais fácil será encontrar uma solução e há boas chances de que essa solução seja mais simples e rápida de implementar do que a primeira solução pensada. Aqui está uma ótima citação de Albert Einstein:

> *Se eu tivesse 1 hora para resolver um problema, gastaria 55 minutos pensando sobre o problema e 5 minutos pensando nas soluções.*

Einstein acredita que a qualidade da solução que você gera está em proporção direta com sua capacidade de identificar e compreender o problema que espera resolver.

Deixe-me contar uma pequena história para ilustrar isso. Durante a corrida espacial entre os Estados Unidos e a União Soviética na década de 1960, os cientistas se depararam com o problema de escrever no espaço, onde não há gravidade para fazer a tinta cair em uma caneta esferográfica. Os americanos começaram seus esforços de P&D e, depois de algum tempo e alguns milhões de dólares, construíram uma caneta com um pequeno motor que bombeia tinta para o papel, mesmo sem gravidade. Enquanto isso, os soviéticos decidiram usar lápis.[1]

Essa história mostra um bom exemplo de como pular direto para a solução pode nos fazer gastar tempo e dinheiro desnecessários para chegar a soluções incompletas ou exageradas. É uma questão cultural, um comportamento que podemos e devemos mudar. E o primeiro passo para mudar um comportamento é reconhecer quando ele acontece. Quando um membro da equipe de desenvolvimento de produto recebe uma solicitação para implementar algo, ele deve perguntar à pessoa que trouxe a solicitação qual é o problema que esse "algo" deve resolver e por que é necessário resolvê-lo.

Vou trazer alguns exemplos das empresas em que trabalhei. Na Locaweb, provedora de hospedagem web no Brasil, os serviços de hospedagem e e-mail podem parar de funcionar devido a fatores externos, como a não renovação do domínio que está associado à hospedagem ou ao e-mail.

- **Primeira solução:** o Registro.br, o registrador brasileiro de domínios *.br*, lançou uma API para permitir que a Locaweb cobrasse o domínio do cliente em nome do Registro.br. A princípio, a ideia parecia boa, já que a Locaweb cobrar o domínio parecia a forma mais fácil de garantir que o cliente saiba que tem que pagar pelo registro do domínio para manter os serviços de hospedagem e e-mail funcionando corretamente. Porém, quando analisamos mais a fundo, vimos que essa solução poderia gerar alguns problemas. O cliente seria cobrado duas vezes pelo mesmo registro de domínio porque o

Registro.br continuaria cobrando o domínio. O que acontece se o cliente pagar as duas contas? E se ele pagar apenas o Registro.br? E se ele pagar apenas Locaweb? Além disso, implementar um novo tipo de cobrança, em que cobraríamos por um serviço de terceiros, era algo novo para a equipe da Locaweb. Novos processos teriam que ser cuidadosamente projetados.
- **Solução real:** começamos a nos perguntar se haveria maneiras mais simples de resolver o problema de ajudar nosso cliente a não esquecer que ele tem que pagar pelo registro de domínio no Registro.br. Como seria possível cobrar pelos serviços do Registro.br, foi possível acessar as informações sobre o domínio prestes a expirar. Decidimos desenhar uma solução mais simples: implementar uma régua de comunicação com este cliente avisando-o da importância de pagar ao Registro.br para garantir que os serviços de e-mail e hospedagem continuem funcionando normalmente. Esta é uma solução muito mais simples do que implementar um processo de faturamento dobrado. Se o Registro.br nos fornecer a URL de cobrança, podemos enviar as informações desse link ao cliente e as chances de solucionar o problema aumentarão ainda mais. Uma sequência de comunicação é muito mais simples e rápida de implementar do que um processo de faturamento duplicado.

Na Conta Azul, um ERP SaaS para MPEs (micro e pequenas empresas), usamos contadores como um de nossos canais de distribuição e queríamos aumentar as vendas por meio de contadores.

- **Primeira solução:** compras em lote, em que os contadores adquiririam um número fixo de licenças da Conta Azul para revender aos seus clientes. Um sistema de gerenciamento de compras em lote levaria cerca de 3 meses para ser implementado, pois deveria permitir que os contadores comprassem licenças da Conta Azul a granel, mas só deveria

começar a cobrar do cliente da contadora quando esse cliente realmente ativasse a licença.
- **Solução real:** os contadores não se importavam com as compras em lote. O que eles queriam era dar um desconto a seus clientes para que eles pudessem assinar a Conta Azul com esse desconto exclusivo proporcionado por seu relacionamento conosco. O custo para implementar isso foi zero, pois o sistema já tinha um recurso de gerenciamento de descontos.

No Gympass, um parceiro de fitness que estava ingressando em nossa rede solicitou que apresentássemos seu *waiver* (termo de isenção de responsabilidade) a todos os usuários que fizessem o check-in em suas instalações.

- **Primeira solução:** mudar nosso aplicativo para pedir aos usuários que vão a este parceiro de fitness que leiam seu *waiver* em nosso aplicativo e marquem um *checkbox* informando que leram e estão de acordo.

- **Solução real:** nenhuma alteração em nosso aplicativo. Usamos um campo de texto personalizável na configuração de uma academia em nosso sistema, campo este que normalmente é apresentado aos usuários que farão check-in nessa academia, para apresentar o seguinte texto: "*Ao fazer o check-in, você concorda com os termos e condições localizados em http://fitnesspartner.com/waiver*".

Não me interprete mal: é muito bom que todos tragam soluções sempre que quisermos discutir algo a ser feito pela equipe de desenvolvimento de produto. Quanto mais ideias de solução tivermos, melhor. No entanto, precisamos nos educar para ter um entendimento mais profundo do problema por trás dessa solução, para que tenhamos a chance de encontrar soluções mais simples e rápidas de implementar. E, em última análise, é trabalho da gestora de produto e de todos os membros da equipe de desenvolvimento de produto perguntar qual é o problema e por que precisamos resolvê-lo.

8.1 O famoso discovery de produto

Quem já teve contato com times de desenvolvimento de produto já deve ter se deparado com o termo *discovery*. É bastante comum as pessoas que são novas no desenvolvimento de produtos pensarem que *discovery* de produto é um processo para entender as necessidades dos clientes, mas esse entendimento está incorreto. A definição correta é:

> ***Discovery* de produtos** é um conjunto de ferramentas para nos ajudar a mitigar os riscos do desenvolvimento de produtos.

Primeiro, precisamos entender que o *discovery* de produtos tem um objetivo muito claro, a mitigação de riscos do desenvolvimento de produto. Por quê? Porque o desenvolvimento de produtos requer um investimento muito alto. Normalmente, o time de desenvolvimento de produto é uma parte considerável dos custos totais da empresa, então precisamos ter a certeza de que estamos investindo o tempo desse time no desenvolvimento de coisas que ajudarão a empresa a atingir seus objetivos ao mesmo tempo em que resolverão um problema ou atenderão a uma necessidade dos clientes.

De que tipos de riscos estamos falando? Se pesquisarmos tipos de riscos em negócios no Google, encontraremos muitos tipos de riscos. Alguns chegam a falar sobre 10 tipos de riscos. Marty Cagan (2017), reconhecida referência em gestão de produtos, fala sobre quatro tipos de riscos:

1. **Risco de valor:** se os clientes vão comprá-lo ou se os usuários optarão por usá-lo;
2. **Risco de usabilidade:** se os usuários podem descobrir como usá-lo;
3. **Risco de viabilidade:** se nossos engenheiros podem construir o que precisamos com o tempo, habilidades e tecnologia que temos;

4. **Risco de viabilidade do negócio:** se esta solução também funciona para os vários aspectos do nosso negócio.

Embora eu entenda essa necessidade de categorizar os tipos de riscos do desenvolvimento de um produto, o tipo de risco não é tão crucial quanto a *prioridade* do risco, que significa saber qual risco tem maior potencial de ser um obstáculo significativo para o sucesso do produto. Lembre-se: queremos desenvolver um produto que ajude a empresa proprietária a atingir seus objetivos enquanto resolve um problema ou atende a uma necessidade de seus clientes. É isso que significa ter sucesso com o produto.

Por isso, precisamos identificar e priorizar os riscos. Após priorizar os riscos, utilizamos o *discovery* de produto como o conjunto de ferramentas que nos ajudam a mitigar esses riscos.

Discovery de problema e discovery de solução

Outro aspecto importante que costuma não estar claro é o fato de que o *discovery* de produto tem dois lados: o *discovery* do problema e a descoberta da solução.

Discovery do problema

É quando buscamos entender o problema (ou necessidade) da nossa cliente, como esse problema está conectado aos objetivos estratégicos de negócios da nossa empresa, a motivação que a cliente tem para querer que esse problema seja resolvido, quando, onde, como e por que esse problema ocorre, se existem soluções para esse problema e o que nossa cliente pensa sobre essas soluções. O **problema** é o foco, e essa tarefa é liderada principalmente pela gestora de produto e pela designer de produto.

Em 2011, tive a ideia de criar um aplicativo contador de calorias que me informasse não apenas o número de calorias de cada alimento, mas também a qualidade da caloria com um sistema simples de cores vermelho, amarelo e verde, em que as calorias vermelhas, como doces e bolos, devem ser evitadas, calorias amarelas, como

arroz e carne, podem ser consumidas moderadamente e calorias verdes, como alface e espinafre, podem ser consumidas sem restrições.

A primeira coisa que decidi testar foi se havia demanda para tal aplicativo. Portanto, antes de criar o aplicativo, decidi criar uma *landing page* para o aplicativo e, em seguida, criar uma campanha do Google Adwords para enviar algum tráfego para esta página. A página explicava o produto que eu planejava construir e quanto custaria. Conto a história completa desse aplicativo em meu livro *Guia para startups: como startups e empresas estabelecidas podem criar produtos digitais lucrativos*. Esta é uma mitigação de risco típica de descoberta de problemas: eu estava tentando mitigar o risco de saber se era um problema que valia a pena perseguir.

Figura 8.1: Página descrevendo o app que eu estava pensando em desenvolver.

Descoberta da solução:

Quando começamos a entender o problema a ser resolvido, precisamos descobrir possíveis soluções para esse problema. É

quando geramos e testamos ideias e hipóteses de solução da maneira mais simples possível com protótipos, provas de conceito e outras técnicas semelhantes de *low-code* ou *no-code*, ferramentas que, com pouca ou nenhuma programação, permite implementar alguma funcionalidade, como um formulário, por exemplo. Isso ajuda todos na equipe de desenvolvimento de produtos a entenderem melhor como maximizar o valor a ser entregue durante o desenvolvimento do produto, minimizando o risco e o tempo desse desenvolvimento. Por esse motivo, durante a descoberta da solução, toda a equipe de desenvolvimento de produto (gestora de produto, designer de produto e engenheiras) deve se envolver igualmente.

Um exemplo muito interessante de descoberta de solução vem da história do restaurante McDonald's. Richard e Maurice McDonald, conhecidos como McDonald Brothers, eram empresários americanos que fundaram a empresa de fast-food McDonald's. A história deles foi contada no filme *Fome de Poder* (2016), e há uma cena muito interessante em que os irmãos McDonald explicam como descobriram o melhor layout de cozinha para agilizar o processamento dos pedidos. Eles foram até uma quadra de tênis e desenharam com giz, no chão, o layout que haviam pensado e testaram operar nesse layout. Viram que havia pontos de melhoria, fizeram ajustes no layout e testaram até chegar ao layout de cozinha que foi implementado no primeiro restaurante McDonald's. Veja uma imagem que mostra esse *discovery* de solução:

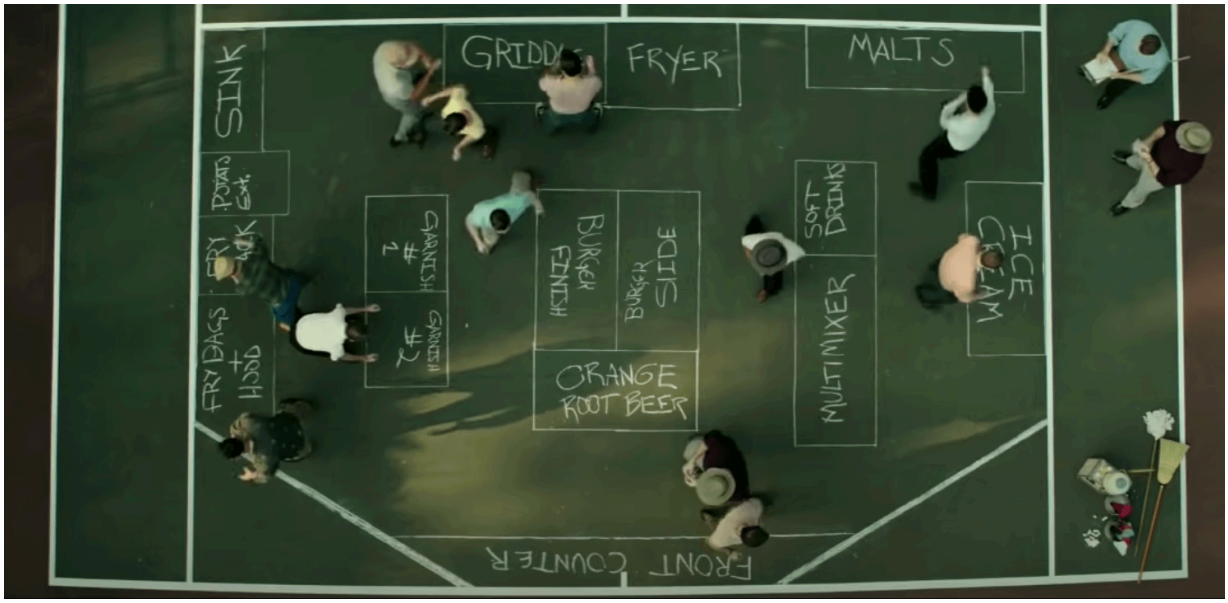

Figura 8.2: Os irmãos McDonald testando layouts de cozinha antes de construir a cozinha de seu primeiro restaurante. Fonte: Fome de Poder, 2016.

Você pode ver essa cena do filme *Fome de Poder* em: https://www.youtube.com/watch?v=jTageuhPfAM.

O motivo mais comum para a falha de um produto

Por trás de muitas das falhas de produto, podemos encontrar um comportamento comum: ir direto da descoberta do problema para o desenvolvimento da solução com pouca ou nenhuma descoberta de solução. Ao conversar com meus clientes sobre o *discovery* de produto, eles normalmente descrevem situações como estas:

"Fizemos uma pesquisa profunda com o usuário e encontramos o problema X, que os usuários desejam resolver a ponto de pagarem por uma boa solução. Então decidimos criar a solução Y, mas agora que entregamos a solução Y, estamos vendo muito baixa adoção..."

Isso aconteceu porque eles pularam o *discovery* de solução, passando da descoberta do problema direto para a entrega da solução. Deixe-me repetir isso porque isso é muito, muito importante:

> O motivo mais comum para a falha do produto é ir direto da descoberta do problema para a entrega da solução.

O *discovery* é um conjunto de ferramentas para nos ajudar a mitigar os riscos do desenvolvimento de produtos. Descobrir um problema é fácil. Encontrar uma solução é difícil e exige que gestoras de produto, designers e engenheiras pensem em possíveis soluções. Em seguida, é preciso avaliar as soluções para determinar se pelo menos uma funciona e, se sim, e se mais de uma delas funcionar, qual delas tem a maior chance de sucesso.

Às vezes, a descoberta da solução confirma qual produto ou funcionalidade precisamos entregar, e isso é um sucesso. No entanto, há momentos em que a descoberta da solução nos mostra que não seremos capazes de encontrar uma solução com chance de sucesso, e isso é bom. É bom porque nos poupará muito tempo e energia trabalhando na entrega de uma solução que falhará. Precisamos investir em *discovery* de soluções para evitar falhas de produto.

A descoberta de solução pode ser um protótipo, mas também pode ser outras coisas, como uma *landing page*, onde atraímos tráfego para entender se há demanda, como mostrei no exemplo do app contador de calorias. Também pode ser uma planilha, com a qual avaliamos a viabilidade financeira de determinada solução. Como já foi dito, *discovery* de produto é um conjunto de ferramentas para nos ajudar a mitigar os riscos de desenvolvimento de produtos, e existem muitos tipos diferentes de ferramentas para os diversos tipos de riscos no processo de desenvolvimento de produtos.

Certa vez uma cliente teve uma ideia de solução muito interessante para determinado problema que ela descobriu que a maioria de seus clientes tinha, mas quando resolveu rodar alguns números, entendeu que a solução não era viável financeiramente, pois a quantidade de dinheiro que ela receberia dos clientes não seria suficiente para pagar todos os custos de servir o produto. E isso foi bom porque ela conseguiu poupar todo o tempo e dinheiro que investiria na construção de uma solução que se tornaria uma falha.

Um exemplo da vida real – um produto da Locaweb que nunca ganhou vida

Quando eu estava na Locaweb, por volta de 2010, descobrimos que alguns clientes em potencial não queriam usar os construtores de sites existentes e procuravam profissionais de web design, mas sem conhecimento suficiente sobre como gerenciar o trabalho com esse tipo de profissional. Como tínhamos experiência na construção de sites, pensamos que poderíamos administrar esse relacionamento com profissionais de web design para o cliente.

Ficamos muito entusiasmados com a oportunidade e desenhamos uma solução. Já estávamos tendo algumas discussões sobre como desenvolver essa solução; no entanto, antes de pensarmos em construir a solução, decidimos construir um protótipo para apresentar a alguns clientes em potencial e aprender com suas reações e feedback.

Quando apresentamos o protótipo da solução a clientes em potencial, recebemos um balde de água fria. Queríamos ser o intermediário, deixando claro que faríamos o possível para ajudar o cliente a ter um bom site, mas não queríamos ser responsáveis por qualquer má conduta dos profissionais de web design. Queríamos que o sistema se autorregulasse através daquele tipo de classificação de 1 a 5 estrelas. Quando construímos nosso protótipo

– um esforço de uma semana – e o apresentamos a clientes em potencial, quase todos queriam que pagássemos alguma multa por não entrega ou atrasos caso as coisas não saíssem como o esperado.

Fizemos alterações no protótipo para apresentar o produto de formas alternativas para deixar os papéis e responsabilidades da Locaweb e dos web designers mais claros, mas sem sucesso. Foi quando decidimos cancelar o desenvolvimento do produto. Ficamos muito felizes por termos feito isso e aprendemos como é importante fazer a descoberta de soluções antes de colocar energia e recursos na entrega de um produto completo.

A descoberta de soluções é uma maneira muito poderosa, porém simples e barata de aumentar a taxa de sucesso de nossos esforços de desenvolvimento de produtos. No entanto, muitas equipes a ignoram e partem da descoberta do problema direto para a entrega da solução. Se tivéssemos feito isso neste exemplo da Locaweb que acabei de descrever, certamente seria um grande fracasso. Isso geraria muita dor de cabeça para a Locaweb, para a nossa equipe de desenvolvimento de produtos e para nossos clientes.

Por que as pessoas de negócios odeiam discovery?

É comum as pessoas de negócios das empresas que começam sua jornada de transformação digital ficarem bastante frustradas com o *discovery* de produto. Essa frustração costuma ser externada em frases como "*Por que você quer fazer uma descoberta? Eu sou a pessoa de negócios, então sou a pessoa que mais entende sobre nossos problemas e necessidades de negócios e como resolvê-los. Você apenas tem que implementar o que eu digo*". Essa forma de pensar deriva de um modelo antigo de gestão de tecnologia no qual as pessoas de negócio demandam e as pessoas de tecnologia implementam. Era assim que as coisas eram feitas no passado, sem necessidade de *discovery*, pois "as pessoas de negócios interagem com o cliente, então elas sabem o que é melhor para resolver os problemas e atender às necessidades deles".

Além dessa motivação, a aversão pelo *discovery* também pode ser motivada pela experiência de longos períodos de *discovery* passados pelas pessoas de negócio. A pessoa de negócio precisa que a solução de seus problemas seja implementada o mais rápido possível, para que possa se beneficiar dos resultados que essa demanda pode gerar. A pessoa de negócios não pode arcar com longos *discoveries*.

Já ouvi casos em que o *discovery* demorou bastante. Algumas semanas, um mês, mais de um mês. Enquanto isso, a pessoa de negócio tem um problema que precisa de solução o mais rápido possível para que possa se beneficiar do resultado esperado que a solução do problema pode gerar. Isso acontece principalmente quando o processo de descoberta é focado apenas na descoberta do problema. Se o gestor de produto for capaz de alternar rapidamente entre a descoberta do problema e a descoberta da solução, a pessoa de negócios poderá ver a equipe de desenvolvimento de produto trabalhando mais cedo nas hipóteses de solução para o problema e pode ter suas expectativas por uma solução acalmadas.

8.2 Por que o modelo "pessoas de negócios demandam → pessoas de tecnologia implementam" não funciona

Trabalho há algum tempo em empresas em transformação digital ou que possuem pessoas (inclusive C-levels) não familiarizadas com métodos de desenvolvimento de produtos digitais.

Um dos maiores desafios dessas empresas é passar de uma mentalidade de "*o time de negócios demanda → o time de tecnologia implementa*" para uma mentalidade de "*o negócio traz problemas/necessidades → a tecnologia trabalha na compreensão*

desses problemas/necessidades com o usuário, testando hipóteses de solução e implementando uma hipótese de solução validada".

Normalmente, as pessoas de negócios tendem a pensar e dizer coisas como "Eu sou a pessoa de negócios, então sou a pessoa que mais entende sobre nossos problemas/necessidades de negócios e como resolvê-los. Você apenas tem que implementar o que eu digo". Essa pessoa de negócios está pensando na equipe de tecnologia como uma equipe de implementadores de soluções, não uma equipe de solução de problemas.

Equipes de implementadores de soluções são equipes que trabalham na implementação de uma solução concebida por outra pessoa. E essa outra pessoa normalmente é alguém da chamada "área de negócios", que pode ser alguém de vendas, marketing, sucesso do cliente, suporte ao cliente, finanças, operações, ou até mesmo uma diretora, uma vice-presidente ou uma fundadora. Nessas equipes, o gerente de produto gerencia principalmente o backlog e ajuda a equipe a entregar a solução solicitada, o designer de produto se concentra principalmente em desenhar uma interface agradável e os engenheiros têm que codificar e implantar a solução solicitada.

As equipes de implementação da solução fazem o que foi solicitado, com pouco ou nenhum compromisso com a qualidade da solução ou até mesmo se ela realmente resolve o problema. Essas equipes podem também ser chamadas de "fábrica de funcionalidades", "time de funcionalidades" ou "time de entregas". Sua performance é medida pela quantidade de funcionalidades que o time produz.

Por outro lado, as *equipes de solução de problemas* são equipes que trabalham para compreender profundamente as causas do problema, o contexto e a motivação que as pessoas têm para resolvê-lo. Ao fazer isso, elas são capazes de testar diferentes possibilidades de solução e de implementar a melhor solução para o problema em questão. Esse tipo de time também é conhecido como "time de produto" ou "time de produto empoderado".

Então, por que o modelo "negócios demanda → tecnologia implementa" não funciona?

Em vez de dar apenas um motivo, vou listar seis motivos:

1. O modelo "negócios demanda → tecnologia implementa" dificilmente produzirá produtos inovadores que os clientes amem. Isso acontece porque as pessoas de negócios não sabem o que é possível. Saber o que é possível e testar hipóteses de solução é uma das principais responsabilidade de um time de desenvolvimento de produtos.
2. Empresas de tecnologia de sucesso como Apple, Amazon, Google e Netflix não usam o modelo "negócios demanda → tecnologia implementa" para construir seus produtos de sucesso. Eles preferem o uso do modelo de desenvolvimento de produto "negócio traz problemas/necessidades → a tecnologia trabalha na compreensão desses problemas/ necessidades com o usuário, testando hipóteses de solução e implementando uma hipótese de solução validada", pois sabem que esse modelo traz os melhores resultados.
3. O modelo "negócios demanda → tecnologia implementa" gera uma posição de adversário entre os times de negócios e de tecnologia e, consequentemente, o comprometimento e engajamento da equipe de tecnologia diminui, o que causa alta rotatividade de pessoal e aumento da frustração das pessoas de negócios, o que acaba gerando um círculo vicioso.
4. As pessoas de tecnologia não se sentem responsáveis pelo resultado do que constroem, pois a área de negócios definiu o que fazer.
5. A área de negócios pode exigir desenvolvimentos que sejam bons para os interesses individuais de cada área de negócios, mas não necessariamente bons para a empresa.
6. A área de negócios pode pedir coisas complexas, que causarão longos ciclos de desenvolvimento — e quanto mais longos forem estes ciclos, maior a frustração gerada e maiores as chances de

a entrega não satisfazer as necessidades e gerar os resultados esperados.

O outro modelo realmente gera melhores resultados?

O fato de o modelo de trabalho "negócios demanda → tecnologia implementa" ter muitos problemas não significa necessariamente que o outro modelo realmente gera melhores resultados. Para responder a essa pergunta, se o modelo de trabalho em que o "negócio traz os problemas/necessidades → a tecnologia trabalha na compreensão desses problemas/ necessidades com o usuário, testando hipóteses de solução e implementando uma hipótese de solução validada" entrega melhores resultados, compartilharei um *case* interessante.

Quando entrei na Lopes, a equipe estava trabalhando em um "MVP" de um aplicativo para seus corretores. Coloquei aspas porque estava em desenvolvimento há 7 meses e ainda faltavam 2 ou 3 meses para ele ser entregue. Quando me aprofundei um pouco mais sobre o processo e por que estava demorando tanto, aprendi algumas coisas:

- O *discovery* durou algo em torno de 5 meses!;
- O *discovery* foi focado apenas na descoberta do problema, não na descoberta da solução;
- O *discovery* foi feito apenas internamente, com levantamento de demanda das áreas de negócios e *benchmarking* com outros aplicativos para corretores disponíveis no mercado, sem nenhuma conversa com clientes;
- O "MVP" foi definido com 58 requisitos e funcionalidades e já havia mais 90 requisitos e funcionalidades com escopo definido para serem desenvolvidos após o lançamento do "MVP";
- O principal problema a ser resolvido foi baseado na hipótese de que, se a corretora recebeu um *lead*, que é um potencial cliente interessado em um imóvel, quanto mais rápido ela receber esse *lead* e interagir com o cliente, maiores serão as chances de fechar um negócio;

- Em seguida, a equipe analisou a jornada da corretora e percebeu que, quando um *lead* chega, a corretora precisa pesquisar no banco de dados de potenciais clientes da Lopes para verificar se o potencial cliente do *lead* já está em nosso banco de dados e, caso não esteja, cadastrar seus dados em nosso sistema.
- A partir dessa análise da jornada da corretora, o time percebeu então que, se a corretora pudesse enviar algumas outras opções de imóveis para o cliente em potencial, isso aumentaria as chances de fechar um negócio;
- Esse processo criou o escopo a ser implementado, que levou em torno de 5 meses de *discovery*, mais 7 a 8 meses de desenvolvimento para construir o aplicativo "MVP".

Há alguns pontos a se destacar desse processo:

- O processo de *descoberta do problema* foi muito longo, o que gerou uma enorme lista de problemas da corretora a serem resolvidos;
- A fase de *descoberta da solução* não foi executada. A equipe passou da descoberta do problema diretamente para a entrega, sem qualquer oportunidade de testar hipóteses de solução;
- A enorme lista de problemas a serem resolvidos impactava diretamente o processo de desenvolvimento de produto, tornando-o muito longo também;
- Se o trabalho de descoberta de solução fosse iniciado assim que o problema principal fosse descoberto (velocidade em colocar o *lead* na mão da corretora), provavelmente a equipe conseguiria conceber uma solução mais simples, que levaria dias e não meses para ser implementada.

Em relação a esse último ponto, após algumas discussões, pensamos em um aplicativo com apenas uma notificação *push* para cada *lead* recebido, e a corretora poderia continuar as outras tarefas como já estava habituada a fazer. E, para ser ainda mais simples de testar a hipótese da solução, pensamos em nem construir um aplicativo, mas enviar um SMS ou uma mensagem de WhatsApp

para a corretora. Um teste A/B pode ser feito para comparar as taxas de fechamento de negócios dos corretores que receberam notificação por SMS com as taxas de fechamento dos corretores que não receberam.

Mesmo tendo avançado bastante no desenvolvimento do app, acabamos tomando a decisão de implementar a notificação por SMS. Demoramos 10 dias para implementá-la e logo em seguida conseguimos testar a hipótese de que, quanto mais rápido um corretor receber um *lead* e interagir com o cliente, maiores as chances de fechar um negócio.

Esse exemplo do app para corretores da Lopes mostra a importância dos dois princípios que acabamos de ver: a necessidade de 1) entregarmos rápida e frequentemente, e 2) de focarmos no problema e entendê-lo bem para criarmos e testarmos hipóteses de solução antes de desenvolver o produto.

Como transformar um time de funcionalidades em um time de produto?

Uma equipe de produto recebe um problema para resolver e um resultado para alcançar. A equipe tem total autonomia para decidir como resolver o problema e alcançar o resultado e é incentivada a fazê-lo o mais rápido possível. Idealmente, a equipe também tem autonomia para definir qual problema resolver e qual resultado alcançar.

As equipes de produto precisam *alcançar resultados*, não apenas entregar produtos e funcionalidades. Os produtos e funcionalidades entregues são meios para gerar resultados para a empresa proprietária do produto e solucionar um problema ou suprir uma necessidade da cliente. Esse resultado para a empresa pode significar mais receita, redução de custos, aumento do engajamento do cliente etc.

Algumas equipes e pessoas não estão dispostas a se preocupar com os resultados do negócio. Elas preferem que lhes digam o que entregar e trabalham para entregar o que foi pedido. Nesse caso, elas devem procurar por empresas em que receber instruções sobre o que fazer seja a prática comum. Contudo, tenho notado que o número de locais que trabalham dessa forma está diminuindo, e em breve será difícil encontrar empresas assim, da mesma forma que hoje é muito difícil encontrar locais onde o *waterfall* (modelo cascata) seja o processo de desenvolvimento de software preferido.

Por outro lado, algumas equipes e pessoas podem estar dispostas a se preocupar com os resultados de negócios, mas não estão equipadas com o conhecimento necessário para entender o negócio. Essas pessoas precisam ser educadas sobre como o negócio funciona para que possam criar maneiras de gerar impacto por meio da tecnologia.

A equipe de funcionalidades está pronta para se transformar em uma equipe de produto

Ok, então você acredita que o time de funcionalidades está pronto para se tornar um time de produto! O time de funcionalidade não só está disposto a se tornar um time de produto como também tem o entendimento de negócio necessário para impactá-lo com tecnologia. Então é hora de trabalhar na transição da equipe de funcionalidades para uma equipe de produto.

Essa transição deve ser considerada sob duas perspectivas:

1. **Pessoas de negócio:** sempre que as pessoas de negócio trazem novas solicitações para uma equipe de produto, elas precisam trazer essas solicitações no formato de problemas a serem resolvidos e resultados a serem alcançados. Devem abster-se de trazer soluções ou, caso tragam uma solução, deixar claro que se trata de uma *hipótese* de solução, não de uma solicitação de implementação de solução, e o time de produto tem total autonomia para levantar outras hipóteses de

solução a serem testadas. É normal que as pessoas da empresa participem da descoberta da solução, mas a contribuição deve vir sempre na forma de colaboração, não de imposição.
2. **Time de produto:** o time de produto precisa ser proativo para impactar o negócio. Sempre que ao time for solicitado implementar uma determinada solução, ele deve perguntar qual é o problema que estamos tentando resolver com essa solução solicitada e quais são os resultados esperados. Se a pessoa que está perguntando (pessoa de negócios, gerente, C-level, *founder*) não estiver disposta a responder, explique a ela que se o time de produto souber o problema a ser resolvido e o resultado a ser alcançado, ele poderá descobrir soluções que podem ser mais rápidas de implementar.

E se as pessoas de negócios disserem que a equipe deve apenas implementar o que foi pedido?

Em alguns casos, pode acontecer de as pessoas de negócio não estarem dispostas a dizer qual o problema a ser resolvido e o resultado a ser alcançado. Elas podem simplesmente dizer que sabem o que estão pedindo e que a equipe deve focar em implementar o que foi pedido. Nesse caso, a minha recomendação para as pessoas do time de produto é: procurem outro lugar para trabalhar, a menos que estejam dispostas a trabalhar como time de funcionalidades.

Um time de produto sempre recebe problemas para resolver e resultados para alcançar. A equipe deve ter total autonomia para descobrir formas de resolver o problema e chegar ao resultado o mais rápido possível. Essa autonomia é necessária porque a equipe de produto possui o conhecimento e a experiência em tecnologia e em desenvolvimento de produtos digitais necessários para chegar às melhores soluções. Idealmente, o time de produto também tem autonomia para definir qual problema resolver e qual resultado alcançar. Esse é o estágio maior de maturidade de um time de produto. Nesta etapa, o time entende muito sobre o negócio para

definir, com contribuições das pessoas de negócios, em quais problemas focar e quais resultados alcançar.

8.3 Estudo de caso: Magazine Luiza

Fundado em 1957 por Pelegrino José Donato e Luiza Trajano, o Magazine Luiza possui hoje mais de 1.400 lojas físicas em todo o Brasil e adotou um modelo de negócio que combina plataforma digital e pontos físicos. Desde janeiro de 2016, Frederico Trajano, filho de Luiza Helena Trajano (sobrinha da fundadora), é o presidente da empresa. Sob sua liderança, o Magazine Luiza passou por uma transformação digital significativa e seu comércio eletrônico recebeu várias premiações, incluindo o troféu Diamante no Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico - B2C. Em 2014, a empresa criou o Luizalabs, um laboratório de tecnologia e inovação que tem como objetivo aprimorar a experiência de compra e oferecer mais benefícios aos clientes em todos os canais de venda. O Luizalabs conta com uma equipe de engenheiros e desenvolvedores dedicados a projetos de inovação em todas as áreas da empresa.

Henrique Soejima trabalhou do início de 2019 até o final de 2022 liderando algumas iniciativas de agilidade organizacional e de dados. Quando a pandemia atingiu a empresa, o time do Luizalabs teve duas prioridades:

1. Escalar o negócio de marketplace, que permite que qualquer pessoa ou empresa possa vender seus produtos pelo site do Magazine Luiza;
2. Encontrar alguma forma de permitir que os vendedores das lojas continuassem trabalhando, pois dependiam de comissões, mesmo estando em lockdown.

O marketplace foi capaz de escalar significativamente. Segundo entrevistas concedidas por Luiza Trajano, a base ativa de clientes do e-commerce do Magalu cresceu 43% no 1º trimestre de 2020 se comparado ao mesmo período do ano anterior, e as vendas vindas de marketplace cresceram 185% no mesmo período, sendo responsáveis por 30% das vendas on-line. Por outro lado, entre abril e junho de 2020, o time do Luizalabs conseguiu colocar milhares de vendedores das lojas físicas fazendo atendimento e vendas via WhatsApp, usando as lojas como mini CDs (centros de distribuição) e pontos de retirada de produtos. Isso garantiu que as vendas do 2º trimestre de 2020, o primeiro da pandemia, fossem 49% maiores que as do mesmo período do ano anterior, mesmo tendo uma queda considerável de vendas em lojas físicas, uma vez que elas estavam fechadas. Esse resultado permitiu que não fosse necessária nenhuma demissão, fazendo valer um dos valores corporativos da Magazine Luiza: *gente que gosta de gente*.

Além de ser um excelente exemplo de aplicação do princípio de foco no problema, por mostrar como eles rapidamente criaram soluções para o grande problema que a pandemia poderia causar, esse caso também ilustra a aplicação do princípio de entregas rápidas e frequentes, pela velocidade com que soluções foram testadas e implementadas, bem como o princípio de mentalidade de ecossistema (que veremos em breve), quando mostram preocupação com todo o ecossistema Magazine Luiza, incluindo funcionários, vendedores, operação das lojas físicas e terceiros, que vendem seus produtos através do marketplace.

Recomendação

Um dos maiores obstáculos em transformações digitais é a mentalidade "negócios demanda → tecnologia implementa". Esse é um modelo antigo e antiquado de trabalhar com times de tecnologia. Para poder competir com as empresas de tecnologia que vêm *disrompendo* vários negócios, é crítico e essencial mudar esse modelo de trabalho para um modelo de franca colaboração entre as

pessoas de negócios e as pessoas de tecnologia. Devemos buscar trabalhar em um modelo em que as pessoas de negócio trazem os problemas e as necessidades dos clientes e as pessoas de tecnologia trabalham na compreensão desses problemas/ necessidades com o usuário, testando hipóteses de solução e implementando uma hipótese de solução validada.

Outra razão muito comum em casos de insucesso de transformações digitais é ir da descoberta do problema direto para o desenvolvimento da solução com pouca ou nenhuma descoberta de solução. Esse trabalho de gerar e testar hipóteses de solução é onde a mágica da inovação acontece, é como os produtos mais amados são concebidos.

Resumindo

- **Foco no problema** significa que, antes de pularmos para a implementação de uma solução, devemos investir em entender melhor o problema que estamos buscando resolver, criar e testar hipóteses de solução para aumentarmos a chance de criarmos uma solução que resolve o problema da cliente enquanto nos ajuda a atingir nossos objetivos.
- ***Discovery* de produtos** é um conjunto de ferramentas para nos ajudar a mitigar os riscos do desenvolvimento de produtos. O *discovery* tem dois lados:
    - ***Discovery* do problema**, que é quando buscamos entender o problema (ou necessidade) da nossa cliente, como esse problema está conectado aos objetivos estratégicos de negócios da nossa empresa, a motivação que a cliente tem para querer que esse problema seja resolvido;
    - ***Discovery* da solução**, em que, após começarmos a entender o problema a ser resolvido, precisamos descobrir possíveis soluções para ele. É quando geramos e testamos

ideias e hipóteses de solução da maneira mais simples possível.

- Muitos produtos dão errado porque o time de desenvolvimento de produtos foi direto do *discovery* do problema para o desenvolvimento de produto, pulando por completo o trabalho de *discovery* de soluções.

- As pessoas de negócio odeiam *discoveries* por dois motivos: 1) elas acreditam que sabem o que o cliente precisa e que o time de tecnologia só tem que implementar o que ela pedir; e 2) *discoveries* podem ser longos, durando semanas ou meses, enquanto o cliente e o negócio precisam de uma solução o mais rápido possível.

- Existe uma diferença clara entre os resultados produzidos por equipes de tecnologia implementadoras de soluções, também conhecidas como "times de funcionalidades", e por equipes de tecnologia solucionadoras de problemas, também conhecidas como "times de produto". Enquanto a primeira simplesmente implementa o que foi pedido, sem se preocupar se isso vai resolver o problema do cliente e gerar resultado para a empresa, a segunda tem o problema do cliente e o resultado esperado como principal foco e se preocupa em criar e testar hipóteses de solução que a ajudará a atingir seus objetivos.

Nota

[1] Os programas da NASA usavam lápis anteriormente, mas, por causa dos perigos substanciais que pontas de lápis quebradas e pó de grafite representam para a eletrônica em gravidade zero, da natureza inflamável da madeira presente nos lápis e da documentação de qualidade inadequada produzida por registros não permanentes ou manchados, era necessária uma solução melhor.

Uma lenda urbana afirma que a NASA gastou uma grande quantia de dinheiro para desenvolver uma caneta que escrevesse no espaço (o resultado supostamente foi a Fisher Space Pen), enquanto os soviéticos usavam simples lápis.

Na verdade, a NASA começou a desenvolver uma caneta espacial, mas quando os custos de desenvolvimento dispararam, o projeto foi abandonado e os astronautas americanos voltaram a usar lápis, assim como os soviéticos.

No entanto, a alegação de que a NASA gastou milhões na Space Pen é incorreta, já que a caneta Fisher foi desenvolvida com capital privado, não com financiamento do governo. O desenvolvimento da tinta tixotrópica custou a Paul Fisher cerca de U$ 1 milhão (equivalente a U$ 8,6 milhões em 2021). A NASA – e os soviéticos – finalmente começaram a comprar essas canetas.

Fonte: Wikipédia, c2023c; tradução do autor.

Capítulo 9
Entrega de resultado

No capítulo anterior, vimos a diferença entre um time que soluciona problemas e um time que implementa soluções. Enquanto um time que resolve problemas precisa ter um profundo entendimento de cada problema que vai resolver, das pessoas que são afetadas por ele, do contexto em que o problema acontece e da motivação das pessoas para terem esse problema resolvido, o time implementador de soluções foca na implementação daquilo que lhe é pedido, sem se importar se o que está sendo implementado serve para algo.

A medição de entrega de resultado desses dois tipos de times costuma ser bem diferente. Por meio da forma como um time reporta seus resultados, conseguimos claramente identificar de que tipo ele é — algo como "conte-me sobre seus resultados, que lhe direi que tipo de time é!". Enquanto o time implementador de soluções costuma medir sua entrega de resultado com base na quantidade de funcionalidades entregues, o time solucionador de problemas mede sua entrega de resultado com base em quão bem os problemas foram resolvidos.

Os times implementadores de soluções são as famosas "fábricas de funcionalidades", cuja principal métrica é a quantidade e a velocidade de entrega de funcionalidades. Como essa é sua principal métrica, esse time passa a ser medido pelas suas entregas. O time disse que ia entregar tal funcionalidade nesse dia, então é isso que a organização espera e será isso que a organização vai cobrar do time. Um outro nome comumente atribuído a esse modelo de trabalho é o modelo "pastelaria", no qual o time de tecnologia trabalha com base nos pedidos que lhe são feitos.

Essa situação não é tão incomum quanto se imagina. Na Locaweb, antes de implementarmos OKRs, o time de desenvolvimento de produto era primariamente cobrado por assertividade do

planejamento. Se o time disse que ia entregar X no dia Y, era isso que era esperado do time, com nenhuma preocupação se X era a coisa certa a ser feita e se ia de fato trazer resultado para a empresa ou para os clientes. Ao implementarmos OKRs, conseguimos tornar o time cada vez mais focado em entender e resolver problemas.

Ao me juntar à Lopes, encontrei algo bastante similar. Um time de portal, outro de CRM e outro de app, todos eles com entregas predefinidas até 6 meses à frente, porque foi isso o que foi acordado com a direção da empresa. Inclusive a Lopes tinha contratado duas empresas de consultoria que, ao apresentarem seus relatórios de resultados, mostravam a quantidade de funcionalidades entregues como seu principal resultado, porque foi isso que foi demandado delas: entrega de funcionalidades.

É importante notar que uma situação como essa não acontece exclusivamente por responsabilidade do time de desenvolvimento de produto. É também responsabilidade das pessoas que estão fazendo as demandas. Enquanto o time de desenvolvimento de produto deve sempre perguntar qual é o problema que está tentando resolver com aquela demanda, as pessoas que fazem as demandas devem sempre contextualizar essas demandas trazendo o problema que as motivou.

Após meus primeiros 30 dias na Lopes, já comecei a trabalhar com o time na definição dos OKRs para o próximo trimestre, o que motivou inclusive o RH a também fazer seu planejamento baseado em OKRs. Depois, esses OKRs foram apresentados para toda a liderança da empresa. Foi a forma que encontrei de provocar a mudança de cultura e de mentalidade tanto no time de desenvolvimento de produto quanto em toda a empresa.

A maioria dos OKRs que definimos devem ser focados em resultados de negócio. Aumento de vendas, melhoria da taxa de atendimento e assim por diante. É isso o que importa para o negócio. As funcionalidades são um meio, não um fim em si mesmo — até mesmo em empresas 100% digitais, como a Conta Azul e a Locaweb, os produtos digitais são um meio para o fim.

9.1 Vamos tirar o produto do centro?

Trabalho com produtos digitais há mais de 30 anos. Eu me formei em engenharia de computação no ITA no início da década de 1990 e desde então trabalho em empresas cujo *core business* é tecnologia.

Começando com a Dialdata, minha startup de serviços de internet da época em que novas empresas de tecnologia ainda não se chamavam startups. Depois trabalhei com produtos de tecnologia na .comDominio, *data center* que virou Alog e depois foi comprada pela Equinix. Em seguida, passei pela Locaweb, Conta Azul e, mais recentemente, Gympass: todas empresas de tecnologia, que usam tecnologia para entregar valor para seus clientes.

No Gympass, comecei a entender a mecânica de uma empresa em que a tecnologia e o produto digital não são o *core business*. O produto do Gympass é um benefício corporativo que empresas contratam para dar aos seus funcionários acesso a uma rede de academias e estúdios. No final de 2019, houve um trabalho de digitalização – e diversificação – do portfólio de produtos do Gympass com o lançamento do Gympass Wellness, mas, mesmo assim, o produto principal continuou sendo a oferta de serviços de bem-estar como benefício corporativo para empresas oferecerem a seus funcionários. Os produtos digitais do Gympass são veículos para a entrega desses serviços de bem-estar.

Mesmo empresas de tecnologia têm por missão fazer "alguma coisa" por meio de tecnologia. Veja a missão da Locaweb:

> Fazer negócios nascerem e prosperarem por meio da tecnologia.

E a da Conta Azul:

> Impulsionar o sucesso dos pequenos empreendedores levando às pequenas empresas mais organização, controle e tempo por meio da tecnologia.

Por outro lado, há empresas tech bem conhecidas que sequer mencionam a tecnologia em suas missões:

> Nossa missão é capacitar cada pessoa e cada organização no planeta para alcançar mais. (Microsoft)
>
> Organizar as informações do mundo e torná-las universalmente acessíveis e úteis. (Google)
>
> Dar às pessoas o poder de compartilhar e tornar o mundo mais aberto e conectado. (Facebook)

A tecnologia e os produtos digitais não são a missão das empresas de tecnologia, são os veículos utilizados por essas empresas para cumprirem sua missão.

Quando me juntei à Lopes, empresa fundada em 1935, bem antes da existência dos computadores e da internet, comecei a entender melhor algo que eu já estava percebendo durante meu tempo no Gympass. O produto digital não deve estar no centro da empresa. A empresa não gira em torno do produto, mas sim o contrário: o produto digital está ali para servir a empresa e seus clientes, para potencializar os seus resultados e para ajudar a cumprir com sua missão — que, no caso da Lopes, é:

> Ajudar as pessoas a conquistarem o seu lugar.

Um dos produtos que estavam sendo desenvolvidos quando comecei a trabalhar na Lopes era o "MVP" do app dos corretores que descrevi no capítulo anterior. Coloquei aspas no termo MVP porque esse app

estava em desenvolvimento há 7 meses e ainda faltavam 2 ou 3 meses para ele ser entregue, além dos 5 meses de *discovery*.

Quando o produto está no centro, as pessoas passam a se preocupar com o produto e com suas funcionalidades. E é daí que vem a cobrança por entrega de funcionalidades. No desenho do escopo mínimo de um MVP, a discussão acaba girando em torno das funcionalidades "mínimas". Até mesmo quando usamos o termo MVP, o foco é no produto mínimo.

A forma como os times do Lopes Labs estavam organizados em meados de 2020 estava colocando o produto no centro. Um time de portal, que cuidava do portal onde as pessoas fazem buscas por imóveis, um time de CRM, para franquias e corretores, e um time de app do corretor. Times organizados e orientados por produtos. A única forma que esses times têm de resolver problemas é fazendo novas funcionalidades em seus produtos. Além disso, ter mais funcionalidades no backlog significa mais trabalho para fazer e, consequentemente, garantia de emprego. Não é de se espantar que a única forma de resolver o problema "fazer *leads* chegarem na mão do corretor" fosse através da funcionalidade de *push notification* no app. Além disso o "MVP" do app do corretor foi definido com 58 requisitos e funcionalidades e, além dessas 58, já havia mais 90 requisitos e funcionalidades com escopo definido para serem desenvolvidos após o lançamento do "MVP". Garantia de trabalho e de emprego por um bom tempo.

Está claro que, ao colocar o produto no centro, acabamos potencializando algumas armadilhas que podem atrapalhar a nossa entrega de resultado. Então o que devemos colocar no centro? O **resultado** esperado. No exemplo do MVP da Lopes, o resultado esperado era fazer os *leads* chegarem o mais rápido possível nas mãos das corretoras para que elas pudessem entrar em contato com o possível cliente o quanto antes e engajá-lo em uma conversa com potencial de gerar uma venda de imóvel.

Se analisarmos a descrição do resultado esperado, não há menção a app, *push notification*, cadastro de cliente nem busca de imóveis. O resultado esperado é fazer o *lead* chegar o mais rápido possível nas mãos das corretoras, pois, ao fazer isso, aumentam as chances de o *lead* virar uma venda e, consequentemente, trazer resultado para a Lopes, para a corretora e para a cliente. Se nos focarmos mais no problema, veremos que há outras possíveis soluções além do app para corretores. Podemos enviar notificações via SMS ou WhatsApp, algo bem mais simples e rápido de desenvolver do que um app — e provavelmente com alcance maior, pois todos os celulares aceitam SMS e a maioria das pessoas no Brasil têm WhatsApp, enquanto um app precisa ser baixado pelo usuário.

Produto é meio, não é fim

Tenho repetido com frequência que produto, app, site, tecnologia, dados, algoritmos, não são o fim, não são o objetivo; são veículos para se atingir o objetivo de entrega de valor e devem ser tratados como tal. Fazer o *lead* chegar mais rápido na mão das corretoras pode ser feito por *push notification* em um app para corretores, mas também pode ser feito por notificação SMS ou WhatsApp. O veículo importa menos do que o resultado entregue.

No exemplo do time que estava trabalhando há mais de um ano em um "MVP" de um app para corretores, tínhamos um time com pessoas de engenharia, design e gestão de produtos focado em desenvolver um produto: o app para corretores. Por estar organizado para desenvolver um produto, a única forma que esse time sabia para resolver problemas era por meio desse produto.

Além desse time do app para corretores, tínhamos na Lopes mais dois times focados em produtos. Um deles era o time de portal, que cuidava do site onde as pessoas fazem buscas por imóveis, e um terceiro time de CRM, que desenvolvia o CRM usado pelos corretores e pelas franquias da Lopes.

Os produtos digitais para a Lopes são um veículo de entrega de valor. A Lopes não comercializa o app para corretores, o portal ou o CRM como produtos. Por esse motivo, fizemos uma mudança na estrutura de times da Lopes. Saímos de uma organização de times por produto para times por atores do nosso negócio. Criamos três times:

- **Cliente final**, que é quem busca um imóvel para compra ou aluguel;
- **Incorporador e proprietário**, que é quem quer vender ou alugar um imóvel;
- **Corretores e franquias**, que fazem a intermediação acontecer.

Cada um deles tem foco em entregar valor para o seu público-alvo, não importando o veículo de entrega desse valor. Pode ser por um sistema web, um app, notificação via SMS, chatbot etc. O que importa é entregar valor — e resultado — para corretores e franquias o mais rápido possível.

Como vimos, mesmo as empresas de tecnologia como Google, Microsoft, Facebook, Locaweb e Conta Azul não colocam o produto no centro de suas missões e propósitos. Produto, app, site, tecnologia, dados e algoritmos não são o fim, não são o objetivo: são *veículos* para atingirmos os objetivos de resultado da empresa enquanto resolvemos problemas de nossos clientes.

9.2 Time terceirizado ou time interno?

Essa diferença de foco em resultado é o que sempre me fez preferir ter times de desenvolvimento de produto internos a contratar empresas terceirizadas para desenvolver produtos. As empresas terceirizadas têm por principal objetivo vender mais horas de desenvolvimento de software. Consequentemente, elas vão sempre

buscar oportunidades para nos vender mais horas de desenvolvimento de software. O próprio relatório de prestação de contas ao final do mês, que vem junto com a nota fiscal que devemos pagar, vem com um detalhamento de quantidade de horas trabalhadas por cada profissional alocado e uma lista de funcionalidades entregues. Já vi em relatórios de empresas de terceirização de desenvolvimento de software alguma demonstração de entrega de resultado para a empresa ou para o cliente, mas isso é bastante raro.

Certa vez, tive a oportunidade de ajudar um cliente a tomar a decisão de trocar o time terceirizado por um time interno. Uma vez que o custo mensal médio por pessoa do time de desenvolvimento de produto tende a ser próximo, a troca se justificaria pelo simples fato de ter as pessoas do time interno bastante alinhadas com os objetivos de negócio. Nesse cliente, uma das métricas de negócio que acompanhávamos era a quantidade de vendas geradas por esse time de desenvolvimento de produto.

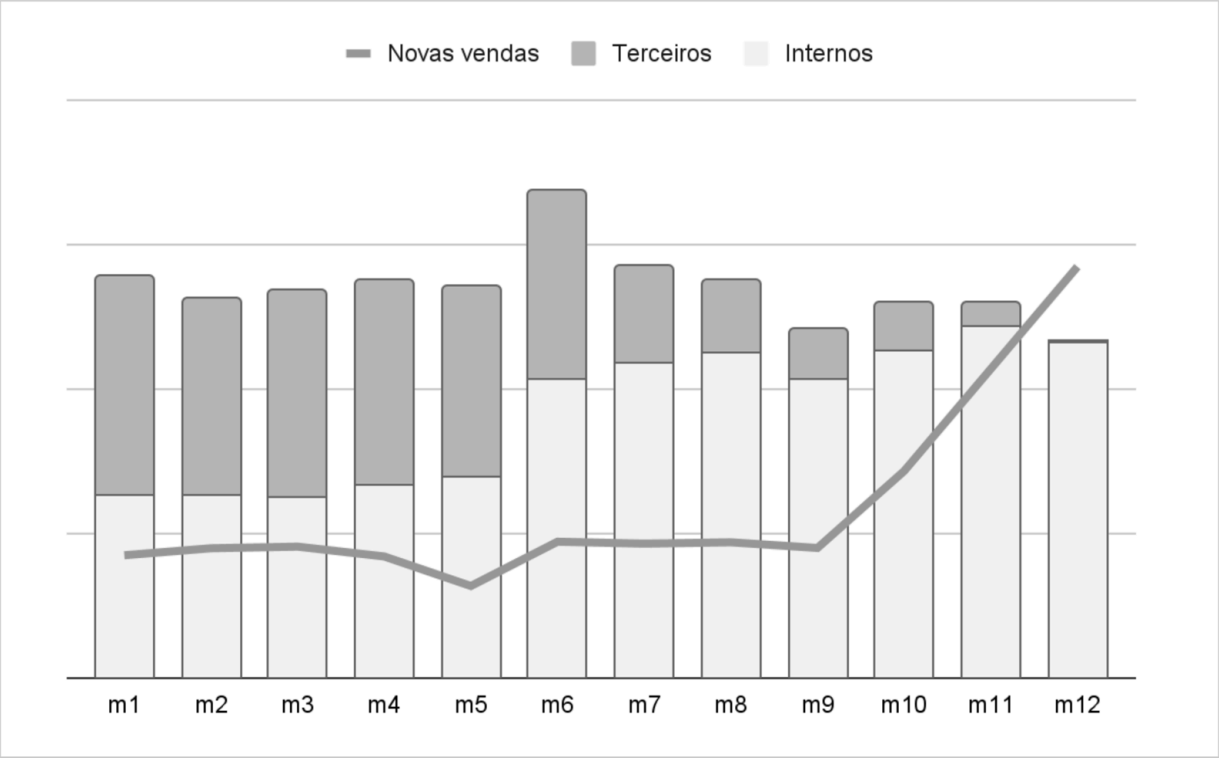

Figura 9.1: Times terceirizados vs. times internos e entrega de resultado.

É interessante notar que, enquanto o time é parcialmente terceirizado, a quantidade de novas vendas não aumentava, por mais que estivesse claro que esse era um dos principais objetivos do time. Somente após alguns meses com o time sendo majoritariamente formado de pessoas internas é que a métrica de novas vendas começou a crescer.

9.3 Prioridade número um do time de desenvolvimento de produto

Acredito que, a essa altura, já deva estar bem claro qual o principal objetivo de qualquer time de desenvolvimento de produto, mas vou repetir, para deixar ainda mais explícito:

A prioridade número um de qualquer time de desenvolvimento de produto é **GERAR RESULTADOS O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL.**

Gerar resultados para a empresa que possui o produto e investe na construção desse produto, e resultados para o cliente, resolvendo seus problemas e atendendo suas necessidades. Precisa ser o mais rápido possível, pois gerar resultados custa dinheiro, e quanto mais tempo gastarmos na geração de resultados, mais dinheiro gastaremos.

Já citei algumas boas ferramentas para obter resultados, e a terceira parte desse livro será focada nesse tema, mas não devemos esquecer que elas são ferramentas para nos ajudar a gerar resultados o mais rápido possível. Visão, estratégia, estrutura de time, OKR, *roadmap*, prova de conceito, MVP, *discovery*, protótipo, site, app, funcionalidade, bot, algoritmo, e assim por diante. A lista é bem extensa, mas não podemos nunca nos esquecer que tudo isso são ferramentas para que possamos gerar resultados para o negócio e para o cliente. Até o produto, a palavra que vai no título da função de gestão de produtos, é uma ferramenta para gerar resultados.

Exemplo de geração de resultados

Para vender imóveis de um novo prédio, a Lopes e a construtora criam uma relação de parceria na qual a construtora compartilha informações sobre preços, disponibilidade de unidades e *leads*, e a Lopes trabalha na venda dessas unidades com base em sua larga experiência na comercialização de lançamentos imobiliários.

Para cumprir suas atribuições nesta parceria, precisamos saber da construtora os preços de cada unidade, preços esses que mudam frequentemente de acordo com a evolução das vendas. Precisamos também saber quais unidades estão disponíveis, e precisamos receber *leads* da construtora. Essas informações eram enviadas através de arquivos para serem importados manualmente em nosso

sistema. Todas as entradas manuais de informações tendem a ser lentas e sujeitas a erros, por isso fica claro que essa integração manual não é o ideal.

A integração da Lopes com as construtoras não é diferente. Por ser uma operação manual, era feita uma ou duas vezes por semana, o que gerava informações desatualizadas sobre preços e unidades disponíveis em nossos sistemas para uso pelos nossos corretores. Além disso, quanto mais antiga a informação do *lead*, mais frio esse *lead* se torna e, provavelmente, o cliente em potencial descobre outras maneiras de receber as informações de que precisa e, eventualmente, fecha um negócio com outro vendedor que não é da Lopes.

Resolvemos esse problema mantendo sempre o foco em gerar resultados o mais rápido possível:

- **Resultado esperado:** mais vendas;
- **Oportunidade:** trazer informações das construtoras o mais rápido possível, idealmente em tempo real;
- **Solução 1:** integrar com o sistema de gestão das construtoras por meio de APIs. A questão aqui é que todos os sistemas de gestão utilizados pelas construtoras não possuem APIs para integração. Então, teríamos que esperar até que o fornecedor do sistema de gerenciamento implementasse APIs em seu sistema;
- **Solução 2:** construir nossos próprios RPAs (Robotic Process Automation) para obter as informações necessárias (preços, unidades disponíveis e *leads*) dos sistemas de gestão das construtoras sem a necessidade de APIs. O problema aqui é que a nossa equipe não tinha experiência suficiente para construir esses RPAs, então provavelmente seria um processo demorado;
- **Solução 3:** contratar um provedor de RPA para construir as integrações para nós.

Optamos pela solução 3 porque era a que nos traria resultados mais rapidamente. Levamos apenas algumas semanas para ter o primeiro

RPA funcionando e trazendo resultados. Após um ano usando essa solução, nenhuma API ainda tinha sido fornecida pelos provedores do sistema de gerenciamento e também não tivemos a necessidade de construir nossos próprios RPAs. O provedor de RPA funcionava bem com um custo razoável e podíamos focar nossa equipe para gerar resultados a partir de outras oportunidades.

App para busca de imóveis

Uma nova pessoa que se juntou ao time do Lopes Labs e que veio de um site de comércio eletrônico mencionou que as notificações *push* do aplicativo de onde ela trabalhava geravam mais *leads* e tinham maiores taxas de conversão do que SMS e e-mail marketing. Ficamos interessados em testar essa hipótese de geração de resultado, mas não tínhamos app para os clientes poderem buscar imóveis e, no curto prazo, não tínhamos planos de desenvolver um.

Como poderíamos testar essa hipótese o mais rápido e barato possível? Construir um aplicativo nativo com todos os recursos do nosso site existente levaria meses. Mesmo que reduzíssemos muito o escopo, com o mínimo para entregar algum valor ao usuário, ainda levaria muitas semanas.

Como nosso site é responsivo, criamos uma solução simples para testar a hipótese. Decidimos criar um aplicativo webview, uma solução mais simples do que construir um aplicativo nativo, mesmo que o limitássemos ao escopo ao mínimo.

Aliás, foi assim que o Facebook e o LinkedIn também lançaram seus primeiros aplicativos móveis. Somente quando perceberam os resultados gerados pelos seus apps e comprovaram que uma versão nativa traria ainda mais resultados, decidiram investir na construção de seus aplicativos nativos. Com este aplicativo móvel, pudemos confirmar que a notificação *push* gerava mais *leads* e tinha maiores taxas de conversão do que SMS e e-mail marketing. Lançamos este aplicativo no início de 2021.

Aproveito para ressaltar que esses exemplos, do app para corretores, do RPA e do app para busca de imóveis, servem para ilustrar não só o princípio de "entrega de resultado", como também os dois princípios anteriores de "entregas rápidas e frequentes" e de "foco no problema".

Orçamento focado em resultados de negócio

No final de 2020, mesmo com o time do Lopes Labs focado em "entrega de resultado", "entregas rápidas e frequentes" e "foco no problema", ele ainda era muito cobrado por entregas de funcionalidades. Apesar de ser um pouco frustrante, encarei essa cobrança como algo esperado, afinal a diretoria da Lopes estava investindo muito dinheiro no Lopes Labs, com o custo mensal crescendo mês a mês, custo esse com pessoas e infraestrutura para desenvolvimento e hospedagem das aplicações feitas.

Qualquer empresa ou pessoa que faz algum tipo de investimento tem uma expectativa de retorno desse investimento. Na Lopes não era diferente. A diretoria, o conselho e os acionistas da Lopes esperavam o retorno do investimento que estavam fazendo no Lopes Labs. Esse time era composto de pessoas de produto, de design, de engenharia e de dados. O que esse pessoal todo faz? A resposta mais óbvia para essa pergunta é que o que esse time faz é desenvolver e entregar funcionalidades, sites, apps, telas, algoritmos, relatórios etc. Então, o que devemos esperar e cobrar desse time como retorno do investimento que fizemos e continuamos fazendo? Funcionalidades, sites, apps, telas, algoritmos, relatórios etc. Nada mais natural.

Acontece que, como vimos anteriormente, nada disso é o objetivo final, mas um meio para o atingimento de objetivos e resultados. Em função disso, o time do Lopes Labs propôs fazer o orçamento de 2021 baseado em três premissas:

1. **Estabilizar custos:** como comentei, o custo estava crescendo mês a mês. Propusemos que o custo não crescesse mais ao longo de 2021, o que significaria que qualquer novo custo só entraria com a saída ou redução de algum custo existente.
2. **Medir receita:** um dos resultados esperados de todo esse investimento de desenvolvimento de produtos digitais é que esses produtos gerassem mais vendas de imóveis. Deveríamos, então, medir essa quantidade de receita gerada a partir da venda de imóveis originadas em produtos digitais.
3. **Receita > custo:** por fim, ao longo de 2021, deveríamos ter como objetivo a receita gerada pelos produtos digitais ser maior do que o custo do Lopes Labs. E obviamente, quanto antes, melhor!

Esse orçamento foi aprovado e foi assim que operamos ao longo de 2021. Ao final do ano, conseguimos manter os custos dentro do orçado e a receita acima do orçado, eventualmente registrando receita maior do que o custo do mês, o que comprovou nossa capacidade de entrega de resultado.

9.4 Estudo de caso: Centauro

Fundada em abril de 1981 por Sebastião Bomfim Filho com o objetivo de tornar o esporte e a moda casual acessíveis a todos no Brasil, a Centauro possui mais de 190 lojas em 23 estados brasileiros e no Distrito Federal, bem como dois centros de distribuição, localizados em Extrema/MG e Jarinu/SP. Além das lojas físicas, a Centauro vende produtos on-line por meio de seu site e aplicativo móvel. Em 2003, a empresa começou a investir no comércio eletrônico, que representava 12% de sua receita em 2015. Nesse mesmo ano, eles lançaram um aplicativo de compras para tablets e smartphones, permitindo que os consumidores façam compras diretamente de seus dispositivos móveis.

Entre 2013 e 2020, Victor Almaraz trabalhou na Centauro. Começou como arquiteto de sistemas e fez sua transição de carreira de engenharia para gestão de produtos, assumindo o papel de Group Product Manager na Centauro em 2019, quando foi responsável por definir e executar a estratégia de produtos digitais da área de marketplace. Quando ele assumiu essa nova posição, não existia um portal do *seller*, que são as pessoas que vendiam seus itens no site da Centauro. Elas não tinham nenhum lugar para acessar e ver como estavam suas vendas. A única forma de saber era por meio de relatórios feitos e enviados periodicamente por funcionários da Centauro ou ferramentas intermediárias, como os hubs integradores. Dado o sucesso do Marketplace, já estava em andamento havia 6 meses um projeto de implementação de uma ferramenta externa, que tinha alto custo de implementação, além da complexidade de replicação dos dados entre ela e o sistema da Centauro. Ao ter ciência dessa situação, Victor conversou com o time para buscar opções e decidiram por fazer um MVP desenvolvido internamente, com apenas uma funcionalidade: *listar pedidos*. Esse MVP ficou pronto em 15 dias e, após um mês e meio, já estava rodando para aproximadamente 20 *sellers*.

Esse exemplo mostra bem a aplicação dos princípios de entrega de resultado e de entregas rápidas e frequentes. Com um MVP feito em casa, o time de marketplace conseguiu em 15 dias já entregar muito valor para os seus *sellers*, além de liberar o time operacional de fazer essas tarefas na mão.

Recomendação

É compreensível cobrar a equipe de desenvolvimento de produtos por entrega de funcionalidades. Afinal, estamos investindo muito nessa equipe por meio de salários, benefícios e infraestrutura para desenvolvimento e hospedagem de produtos digitais — e, como qualquer investimento que fazemos, temos a expectativa de retorno desse investimento. E o que as pessoas desse time fazem? Produto, app, site, tecnologia, dados, algoritmos, relatórios. Então nada mais

natural do que cobrar essas entregas como sendo o retorno de nosso investimento.

Contudo, não podemos nos esquecer que isso tudo não deve ser o objetivo: são veículos para geração de resultado tanto para a empresa quanto para os clientes. O que devemos cobrar de times de desenvolvimento de produto, sejam eles internos ou terceirizados, é a entrega de resultados de negócio e resultado para nossos clientes.

Resumindo

- Um dos princípios fundamentais para qualquer time de desenvolvimento de produto é o foco na **entrega de resultado**.
- É preciso tomar cuidado na definição de resultado. Entregar uma funcionalidade não é um resultado. Toda funcionalidade é um meio que serve para um fim: o atingimento de um objetivo de negócio.
- Mesmo empresas 100% digitais, cujo produto digital e a tecnologia são o *core* da empresa, têm por foco objetivos de negócio.
- A prioridade número um de todos os times de desenvolvimento de produto é gerar resultados o mais rápido possível: gerar resultados para a empresa, que possui o produto e investe na construção dele, e resultados para o cliente, resolvendo seus problemas e atendendo a suas necessidades.
- Tudo que usamos em gestão de produtos do dia a dia, incluindo o próprio produto que construímos, não é o objetivo final. São meios para um fim: gerar resultados o mais rápido possível.

Capítulo 10
Mentalidade de ecossistema

Todo mundo já ouviu falar da necessidade de termos foco no cliente e de oferecermos uma experiência positiva em todas as interações de sua jornada com a empresa. Pois bem, a mentalidade de ecossistema é um conceito que deriva do foco no cliente, mas costumo dizer que é o "foco no cliente turbinado" ou "foco no cliente 2.0".

> **Mentalidade de ecossistema**
>
> Mentalidade de ecossistema significa tomar decisões que criam valor para todos os atores de uma plataforma.

Esse princípio eu aprendi no Gympass. Ele foi tão importante para a empresa que acabou se tornando um dos valores corporativos. No site do Gympass há a seguinte descrição para este termo:

> **Mentalidade de ecossistema**
>
> Tomamos decisões que criam valor para o nosso ecossistema Gympass e nos ajudam a alcançar nossa missão.

A grande maioria das empresas tem mais de um tipo de cliente. No Gympass, tínhamos as empresas e seus departamentos de RH, seus funcionários e as academias. Na Locaweb, tínhamos donos de pequenos negócios e seus desenvolvedores de sites. Na Conta Azul, eram os donos de pequenos negócios e seus contadores. Na Lopes, tínhamos a pessoa que está comprando imóvel, a pessoa que está vendendo o imóvel e a corretora, que é a pessoa que está intermediando essa transação de compra e venda.

Quando falo que a empresa precisa ter mentalidade de ecossistema, ela precisa não só focar no cliente, mas entender que ela:

- Provavelmente tem mais de um tipo de cliente;
- Precisa ter foco em todos esses tipos de clientes;
- Precisa entender e influenciar positivamente as relações entre esses clientes.

Por isso digo que a mentalidade de ecossistema é o "foco no cliente turbinado"! Na minha opinião, todas as empresas devem ter esse princípio. Muitas vezes me deparei com CEOs e *heads* de produto que afirmavam que faziam tudo pelo cliente, que a empresa inteira era voltada ao cliente. Contudo, quando eu perguntava mais sobre esse tema, eu acabava descobrindo que o cliente a que eles se referiam ou era aquele que paga pelos serviços ou era o consumidor final, e os outros interlocutores eram tratados apenas como "mal necessário".

Quando me juntei ao Gympass em 2018, esse valor ainda não fazia parte da cultura organizacional da empresa, e havia certos desbalanços de foco, energia e recursos. Nessa época, o Gympass já contava com 800 funcionários, mas o time de desenvolvimento de produto, incluindo gestoras de produto, designers e engenheiras, tinha apenas 30 pessoas. Essas pessoas estavam organizadas em quatro times, sendo três focados no usuário final e um focado em academias para fazer as integrações entre seus sistemas e o sistema do Gympass. Quando havia alguma necessidade de desenvolvimento de produto para o RH das empresas, tirávamos uma ou duas pessoas dos times focados no usuário final e as alocávamos para atender essa necessidade específica e, depois, elas voltavam para o seu time original. Havia claramente um desbalanço entre a energia de desenvolvimento de produto para o usuário final, academias e RHs. Resolvemos isso criando um time de desenvolvimento de produto focado no RH das empresas e reforçando o time de desenvolvimento de produto para academias.

Quando eu entrei na Lopes, nosso marketing era 100% direcionado para gerar mais *leads*, mais pessoas interessadas em comprar ou alugar imóveis. Contudo, ao vermos a Lopes como um ecossistema que, além de interagir com quem está comprando um imóvel, interage com quem está vendendo imóvel (incorporadoras e proprietários) e com quem faz a intermediação (franquias e seus corretores), percebemos que precisamos dividir nossos esforços de marketing para falar com todos esses públicos.

O próximo exemplo que darei sobre mentalidade de ecossistema é a implementação do produto de aulas ao vivo que o Gympass criou durante a crise da COVID-19.

10.1 Diversificando – e digitalizando – um portfólio de produtos

Durante a pandemia da COVID-19, diversificamos – e digitalizamos – nosso portfólio de produtos em tempo recorde. Em menos de um mês, passamos de um produto off-line (acesso a academias e estúdios) para quatro produtos, três deles totalmente digitais:

- **Acesso a academias e estúdios:** acesso a mais de 50 mil academias e estúdios em 14 países;
- **Gympass Wellness:** pacote com mais de 60 aplicativos para quem busca opções para melhorar o bem-estar físico e mental (da nutrição à sessão de terapia);
- **Aulas ao vivo:** para quem gosta de treinar em grupo ou quer a sensação da aula com os colegas da academia;
- **Personal trainers:** para quem prefere uma abordagem mais personalizada e gosta de se exercitar no seu tempo.

Como comentei no capítulo *Entregas rápidas e frequentes*, o Gympass Wellness foi uma ferramenta importantíssima para conseguirmos atender aos problemas e necessidades dos usuários e

de nossos clientes corporativos durante a crise. Acredito que, se não tivéssemos esse produto, o Gympass teria sofrido muito com o cancelamento dos clientes. O Gympass Wellness foi nosso primeiro produto 100% digital.

Live Classes: o segundo produto digital

Com o Gympass Wellness, fomos capazes de atender às necessidades de nossos clientes corporativos e de seus funcionários. E as academias? Ao serem fechadas, estavam perdendo receita. De um lado, seus clientes diretos, que pagam mensalidade, não as visitavam mais, então esses usuários regulares das academias estavam propensos a cancelar suas mensalidades; por outro lado, aqueles usuários de academia que costumavam frequentá-las usando o Gympass também não iriam mais à academia enquanto o *lockdown* estivesse vigente, o que também causaria uma perda de receita para as academias.

Como nossos clientes corporativos e seus funcionários estavam bem atendidos pelo Gympass Wellness, poderíamos ter "cruzado os braços" para a situação das academias. Afinal, elas eram custo para o Gympass e aquele era um momento em que a contenção de custos era muito importante.

Contudo, utilizando da **mentalidade de ecossistema**, entendemos que não poderíamos deixar as academias sem apoio. Eventualmente a crise passaria, e as academias eram e continuariam sendo essenciais para o modelo de negócio do Gympass. Em função disso, para ajudar as academias parceiras, decidimos e implementamos em tempo recorde duas soluções:

1. Fornecemos às academias um aplicativo *white-label* para que elas pudessem oferecê-lo a todos os seus clientes, independente de serem ou não funcionários de clientes do Gympass, para que as academias pudessem entregar valor aos seus clientes, ajudando-os a se manterem ativos em casa;

2. Fornecemos uma plataforma para as academias agendarem e transmitirem aulas ao vivo para todos os usuários do Gympass, para que elas pudessem manter seus instrutores empregados enquanto fornecem aos usuários do Gympass conteúdo exclusivo. Essa plataforma é chamada de *Live Classes* (Aulas ao vivo).

Por meio desse sistema de *Live Classes*, pagávamos às academias por cada pessoa que assistisse à aula que fosse transmitida, gerando assim uma possibilidade de receita para as academias mesmo com as portas fechadas devido às restrições da pandemia. Além disso, demos a elas a oportunidade de terem acesso a potenciais alunos que não estivessem na mesma cidade. Uma vez que as aulas eram transmitidas ao vivo pela internet, qualquer pessoa de qualquer lugar poderia participar.

Com o *Live Classes*, criamos o nosso segundo produto digital.

Personal Trainers: o terceiro produto digital

O *Live Classes* fornecia uma plataforma que chamávamos de `1:N`, o que significa que um instrutor poderia fornecer orientação de atividade física para *N* usuários. Logo percebemos que poderíamos criar um outro produto em cima dessa estrutura que havíamos desenvolvido para o *Live Classes*. Além de oferecer orientação de atividade física no modelo `1:N`, poderíamos também oferecer no modelo de `1:1`, que caracteriza o trabalho típico de um personal trainer.

Por se tratar de um modelo mais personalizado, optamos por oferecer essa opção para os planos de nível superior do Gympass. Além disso, dávamos a oportunidade para que profissionais de educação física pudessem ter uma receita extra. Com a criação desse novo produto, colocamos em nosso portfólio nosso terceiro produto digital, que chamamos de *Personal Trainers*.

Se não fosse pela nossa **mentalidade de ecossistema**, não teríamos criado nem o *Live Classes* nem o *Personal Trainers*. Fomos capazes de entender que tínhamos diferentes tipos de clientes (empresas, seus funcionários e academias parceiras) — e entender que, para cada um desses tipos de clientes, entregávamos um valor diferente, além de compreender como cada um interage com o outro, foi a chave para conseguirmos manter nosso foco em ajudar cada um deles, mesmo durante a crise da pandemia de COVID-19.

10.2 Usando a mentalidade de ecossistema em qualquer empresa

A princípio, podemos ficar com a impressão de que a mentalidade de ecossistema só se aplica em empresas que são uma plataforma ou um marketplace, como vimos no capítulo *Modelos de negócio*, afinal esse tipo de negócio tem um ecossistema, normalmente com mais de um tipo de cliente, e tem interações entre os clientes.

É o caso do Gympass, descrito anteriormente. É também o caso da Lopes, no qual temos o cliente, que compra ou aluga um imóvel; a pessoa que está vendendo ou alugando o imóvel, que é a incorporadora (no caso de imóvel na planta) ou o proprietário (no caso de imóvel pronto); e a pessoa que está fazendo a intermediação, que são as pessoas corretoras e as franquias às quais elas pertencem.

Na Conta Azul, inicialmente enxergávamos nosso modelo de negócio como um SaaS (*Software as a Service*, ou Software como serviço), no qual vendíamos o acesso ao software de gestão financeira para pequenas empresas. Com o tempo, começamos a perceber que os contadores têm um papel importante na gestão financeira das empresas e passamos a considerá-los como parte do nosso ecossistema, inicialmente como um canal de vendas e, posteriormente, como parte integrante do que passamos a enxergar

como plataforma Conta Azul, que conecta os donos das pequenas empresas ao seu contador e a tudo o que eles precisam para tocar o seu negócio. Na Conta Azul, evoluímos de uma visão de produto simples, com um único tipo de cliente, para uma visão de plataforma, com dois tipos de clientes (dono do negócio e contador) e suas interações. Nesse caso, mais uma vez a mentalidade de ecossistema é um princípio muito útil para ajudar a entender os diferentes tipos de clientes e suas relações e, consequentemente, encontrar oportunidades de potencializar essas relações.

Contudo, para certos tipos de produtos e de empresas, podemos ficar com a impressão de que a mentalidade de ecossistema não se aplica, afinal algumas empresas e produtos têm um único tipo de cliente, não um ecossistema de clientes.

Como comentei na introdução, desde meados de 2022 tenho usado minha experiência de mais 30 anos como executivo full-time na liderança de equipes de tecnologia e de desenvolvimento de produtos digitais para ajudar mais empresas e pessoas a conectarem tecnologia e negócios por meio de treinamento e consultoria em gestão de produtos e transformação digital. Essa exposição a mais empresas, pessoas, produtos e modelos de negócio tem me trazido vários aprendizados interessantes, entre eles o de que até mesmo uma empresa com um único produto e um único tipo de cliente pode se beneficiar da mentalidade de ecossistema.

Um dos meus clientes é uma empresa que faz software para gestão de cartórios. Durante a sessão de *kick-off*, na qual apresento os princípios da cultura digital, eu estava mostrando o conceito de mentalidade de ecossistema, mas fiz uma ressalva de que talvez para eles não fosse tão aplicável, uma vez que eles tinham somente os cartórios como clientes. Nesse momento, uma das pessoas comentou que o sistema deles ajudava seus clientes (os cartórios) a interagirem melhor com clientes que precisam de seus serviços — consequentemente, a mentalidade de ecossistema era um princípio que fazia, sim, bastante sentido para eles.

Então, mesmo uma empresa com um único produto e um único tipo de cliente pode se beneficiar do princípio da mentalidade de ecossistema, uma vez que suas clientes não vivem isoladas: elas interagem com outras pessoas e empresas, e o produto pode fazer parte dessa interação, o que mostra que temos não só um tipo de cliente, mas um ecossistema para cuidar.

10.3 Estudo de caso: Tok&Stok

Fundada em 1978 por Régis e Ghislaine Dubrule, um casal empreendedor francês recém-chegados em São Paulo, a Tok&Stok revolucionou o mercado ao introduzir o conceito de móveis prontos para entrega imediata e com design inovador. Em 2012, tornou-se parte do Grupo Carlyle e, em 2019, já contava com 54 lojas e 5 quiosques em 33 cidades por 20 estados do Brasil e no Distrito Federal, sendo eleita a empresa de varejo mais admirada do país no segmento de móveis pelo IBEVAR em 2022. Em fevereiro de 2023, a empresa enfrentava uma dívida de cerca de 600 milhões de reais e acionou a Alvarez & Marsal, uma empresa especializada em reestruturação de empresas e processos de recuperação judicial.

Entre 2020 e 2022, Victor Almaraz foi Group Product Manager na Tok&Stok, líder de produtos da comunidade de Canais B2C (canais digitais e jornada do cliente final em loja física). Até 2020, o e-commerce apresentava os produtos com dois preços: o preço casa e o preço loja. O preço casa era o preço incluindo a entrega e a montagem do móvel na casa do cliente, enquanto o preço loja, mais barato, era o preço que a cliente pagaria se ela mesma buscasse o móvel na loja, levasse para sua casa e cuidasse da montagem. Não foi feita nenhuma pesquisa com clientes para entender como eles percebiam esses dois preços. Em meados de 2020, a diretoria tomou a decisão de tirar esses dois preços, deixando apenas o equivalente ao preço loja, o mais barato, e oferecer a entrega e a montagem como serviços à parte. O principal objetivo dessa mudança era o

aumento de receita, com mais clientes percebendo o valor desses serviços adicionais. Contudo, esse objetivo não foi alcançado e não havia clareza do porquê.

Ao se deparar com essa situação, Victor foi conversar com clientes que não estavam comprando o serviço adicional de montagem de móveis. Ao fazer essa pesquisa, descobriu que poderiam ser feitas algumas melhorias de usabilidade no processo de checkout, mas que teriam pouco impacto no resultado, pois a maioria dos clientes que não queriam a montagem o faziam por considerá-la um hobby ou por já terem uma pessoa montadora de confiança.

Esse estudo de caso ilustra falta de mentalidade de ecossistema, de entender o cliente, seus problemas e suas motivações. Se houvesse maior mentalidade de ecossistema, provavelmente o time não teria investido tempo nessa mudança, que acabou não gerando o resultado esperado nem para a Tok&Stok, nem para seus clientes.

Recomendação

Foco no cliente é um princípio muito difundido, mas que, por várias vezes, é mal interpretado. Já vi várias empresas focarem exclusivamente no cliente que paga, ou somente no consumidor final, e essa atitude gera resultados bem ruins tanto para a empresa como para os diferentes tipos de cliente, até mesmo para aquele que era o foco.

Por outro lado, cada vez mais as empresas estão inseridas em ecossistemas mais complexos, que têm dois ou mais tipos de cliente, e devemos ter atenção e foco em todos eles.

Faça uma reflexão sobre o seu negócio e mapeie quem são seus interlocutores. Você só tem mesmo um único tipo de cliente, ou é mais de um tipo de cliente? Como sua empresa interage com cada tipo diferente de cliente? Vocês estão dando a devida atenção, foco, energia e recursos para cada um deles?

Até mesmo um negócio simples como a Gyaco, minha empresa de consultoria e treinamento em gestão de produtos e transformação digital, tem dois tipos de clientes: os consumidores finais, que consomem os conteúdos e treinamentos que publico, e as empresas que me contratam para treinamentos *in-company* e para trabalhos de consultoria para ajudar em suas estratégias digitais.

Resumindo

- Mentalidade de ecossistema significa tomar decisões que criam valor para todos os atores de uma plataforma. É o "foco no cliente" em uma versão turbinada.
- Para praticar a mentalidade de ecossistema, a empresa precisa entender que ela provavelmente tem mais de um tipo de cliente, que ela precisa ter foco em todos esses tipos de clientes e que ela precisa entender e influenciar positivamente as relações entre esses clientes.
- No Gympass, durante a crise da COVID-19, depois de colocarmos o Gympass Wellness para todos os seus clientes e os funcionários desses clientes, uma parte importante do ecossistema ainda estava sofrendo: as academias. Foi a mentalidade de ecossistema que guiou o Gympass para criar o produto de *Live Classes*, que permitiu que as academias continuassem operando mesmo estando de portas fechadas. A mentalidade de ecossistema ainda nos permitiu criar um novo produto, *Personal Trainers*, para gerar uma renda extra para profissionais de educação física.

Ferramentas

Nesta parte do livro, apresento várias ferramentas que tenho utilizado e aprimorado ao longo de minha carreira para ajudar as empresas a conectarem negócio e tecnologia e a tirarem mais resultados de seus investimentos em tecnologias digitais.

Você vai perceber que as ferramentas que vou comentar aqui não são softwares como planilhas, apresentações, documentos, Slack, JIRA, Confluence etc. Esses softwares costumam ser bem úteis, mas eles são só um veículo de documentação, comunicação e metrificação das ferramentas que vamos ver.

As ferramentas que veremos são: visão de produto; objetivos estratégicos; estrutura de time; OKRs e maturidade digital. Também vou apresentar alguns *hacks*, que são algumas dicas de como ajudar a disseminar a cultura digital em uma empresa. Por fim, vou contar sobre o que eu acredito ser as duas principais ferramentas que empresas incumbentes têm e devem utilizar para potencializar sua jornada digital.

Antes de entrarmos nessas ferramentas, quero fazer uma ressalva muito importante: *ferramentas são ferramentas*. Cada ferramenta tem seu uso e elas existem para nos ajudar a atingir determinados resultados. Não somos nós que servimos às ferramentas: são as ferramentas que nos servem. Novas ferramentas certamente serão criadas e, ao entender os princípios que acabamos de ver, você poderá saber quais ferramentas podem ser mais úteis para você e para sua empresa.

Capítulo 11
Visão de produto

A primeira ferramenta que quero apresentar é a visão de produto. É ela que vai nortear várias decisões.

VISÃO DE PRODUTO é como será o produto no futuro.

Definir, comunicar e revisar a visão de produto é a responsabilidade mais importante de uma pessoa que está liderando uma transformação digital. Sem a visão de produto, é muito difícil trabalhar qualquer outro tema.

Relembrando a definição de gestão de produtos que vimos no capítulo *A tal da transformação digital*, um produto deve, ao mesmo tempo, atender aos objetivos estratégicos que o dono do produto tem para esse produto e resolver problemas e necessidades de seus usuários. Esses são os dois elementos que você precisa para fazer a sua visão do produto. Sendo assim, o primeiro passo para criar a sua visão do produto é ter bem claro quais os objetivos que o dono do produto tem para ele.

Por exemplo, um banco pode querer reduzir a necessidade de atendimento em agências com um sistema de internet banking. Um laboratório de análises clínicas e de imagem pode querer diminuir os custos operacionais de manuseio e envio de resultados com um sistema de consulta de resultados on-line.

Do outro lado, você precisa entender bem os problemas e necessidades do seu cliente. Continuando os exemplos citados, o que um cliente de um banco busca resolver quando visita uma agência? Quais desses problemas poderiam ser resolvidos sem uma visita à agência? O que a cliente de um laboratório de análises clínicas e sua médica precisam dos resultados de exames? Como oferecer isso de forma digital?

Existem várias ferramentas muito interessantes para ajudar a ter esse entendimento:

- **Mapa de empatia:** é uma ferramenta visual que propõe que a gente se coloque no lugar do cliente para entender vários aspectos quando ele encontra um determinado problema ou

quer ter uma determinada necessidade resolvida. O que o cliente vê, ouve, diz, faz, pensa e sente quando tem esse problema ou necessidade? Quais são suas dores? E quais são os ganhos esperados ao ter esse problema resolvido ou essa necessidade atendida?

- **Persona:** representa um grupo de usuários com padrões de comportamento, atitudes e motivações similares em termos de decisão de compra, de uso de tecnologias ou produtos, de estilo de vida etc. As personas são usadas para conhecer e entender clientes e usuários de produtos e serviços, trazer o usuário para o foco e tornar as decisões mais humanas e menos abstratas.

- **Patrono:** uma desvantagem da persona é que ela é estática e rapidamente pode ficar desatualizada. Na Conta Azul, nosso time de design acabou dando um passo a mais e criou o conceito de *patrono*. Uma vez definida a persona, buscávamos em nossa base de clientes algum cliente que mais se aproximasse à persona, e chamávamos esse cliente de patrono. Ou seja, é uma **personificação da persona**. A vantagem em relação à persona é que, por ser algo vivo, está constantemente se adaptando às circunstâncias. Assim, se tivéssemos qualquer dúvida, poderíamos ligar ou visitar o patrono e perguntar diretamente pra ele. O nome vem da série de livros *Harry Potter*. (=

- **Pesquisa:** as pesquisas podem ser quantitativas ou qualitativas. As quantitativas são aquelas que fazemos com um grande número de pessoas, normalmente de maneira mais massificada, e tiramos conclusões com base no número de respostas. Já as pesquisas qualitativas são entrevistas feitas em profundidade para entender detalhes do problema ou necessidade da pessoa.

- **Observação:** é uma forma específica de pesquisa, na qual observamos o comportamento de nossa cliente. Uma fonte de inspiração muito bacana é a observação do que a sua cliente faz 10 minutos antes e 10 minutos depois de utilizar o seu produto.

Muitas vezes ela pega alguma informação de algum lugar para inserir no seu produto e, depois de utilizá-lo, pega a informação gerada pelo seu produto e leva para algum outro lugar. Pode ser uma oportunidade interessante de expandir o escopo de seu produto. Um ótimo livro para ajudar a ter conversas mais produtivas com clientes e potenciais clientes para entender que problemas e necessidades elas têm é *O Teste da Mãe: Como conversar com clientes e descobrir se sua ideia é boa, mesmo com todos mentindo para você*, de Rob Fitzpatrick (2019).

Com esses elementos em mãos, você está pronto para criar a visão de produto, que nada mais é do que deixar claro esses elementos. Simples, né? Seria algo mais ou menos assim:

> O **(NOME DO DONO DO SOFTWARE)** decidiu ter esse software para **(objetivos do dono do software)**. Esse software é usado por **(descrição das pessoas que usarão o software)**, que, ao usar esse software, espera resolver **(problema ou necessidade que o usuário espera resolver)** de uma forma melhor do que **(alternativas existentes)**.
>
> **(Incluir mais informações sobre o problema ou necessidade, com contexto e motivação para ver resolvido)**.

Por favor, não copie e cole esse texto! Crie sua própria visão do produto, que não precisa necessariamente ter todos esses elementos. Também não precisa ser um texto: pode ser uma apresentação ou um vídeo. O que vale lembrar é que a visão do produto é a representação do que será o produto no futuro. É o que deve nortear todas as decisões em relação a ele.

Repare que, para escrever essa visão, é importante conhecer as alternativas existentes (algo que você vai identificar quando estiver entendendo os problemas e as necessidades de seus clientes) e a motivação de seus clientes quando buscam a solução para ter seus

problemas resolvidos e suas necessidades atendidas. Durante esse entendimento das alternativas existentes, você identificará seus concorrentes, diretos e indiretos. A identificação de concorrentes é parte da análise de mercado, ferramenta necessária para nos ajudar no caminho até chegarmos à visão de produto — veremos mais sobre este tema no próximo capítulo, *Estratégia de produto*.

11.1 Exemplos de visão do produto

Seguindo o modelo que vimos, apresento a seguir alguns exemplos de visão de produto para que você possa ver diferentes formas de mostrar como seu produto será no futuro.

Visão como uma frase

Esta era a visão do produto Email da Locaweb em 2016:

> A solução de Email da Locaweb será a mais completa e flexível do mercado brasileiro.

Exemplo de visão de produto de um internet banking

Esta é uma visão de produto que poderia ser criada para um produto de internet banking que um banco decide desenvolver para fornecer aos seus clientes:

> O Banco XPTO decidiu ter um internet banking para reduzir os custos de operação de agências bancárias. Esse software é usado pelos correntistas do banco que, ao usarem esse software, esperam resolver suas necessidades bancárias (consultar saldo, pagar contas, fazer investimentos etc.) de uma forma melhor do que quando visitam as agências.

Visão de produto do Fun Retrospectives

O Fun Retrospectives é um site com vários exemplos de atividades para retrospectivas de times e um aplicativo que ajuda a rodar retrospectivas. Tenho trabalhado junto com o time para ajudar a evoluir o produto. Veja a visão de produto que criamos:

> Para grupos de pessoas que trabalham juntas e que buscam melhoria contínua, o Fun Retrospectives é uma ferramenta com conteúdo que ajuda esse grupo a aprender com o passado, a se preparar para o futuro, a se conectar e se energizar.
>
> Diferentemente de quadros on-line infinitos, genéricos, e de ferramentas de retrospectiva remota com pouco conteúdo, o Fun Retrospectives é o melhor local com atividades e ideias para melhorar o seu time e que funciona tanto *stand alone* quanto como complementar a outras excelentes ferramentas como Mural, Miro, Trello e Jira.

Mapa de troca de valor

O modelo de representação que vimos no capítulo *Modelos de negócio* é uma forma de apresentar a visão de produto, deixando claro quem são os clientes e qual é a troca de valor entre eles e a empresa. É possível usar o texto junto da imagem para deixar ainda mais clara a visão de produto.

> A Conta Azul conecta donos de pequenos negócios a seus contadores e a tudo o que eles precisam para administrar seus negócios.

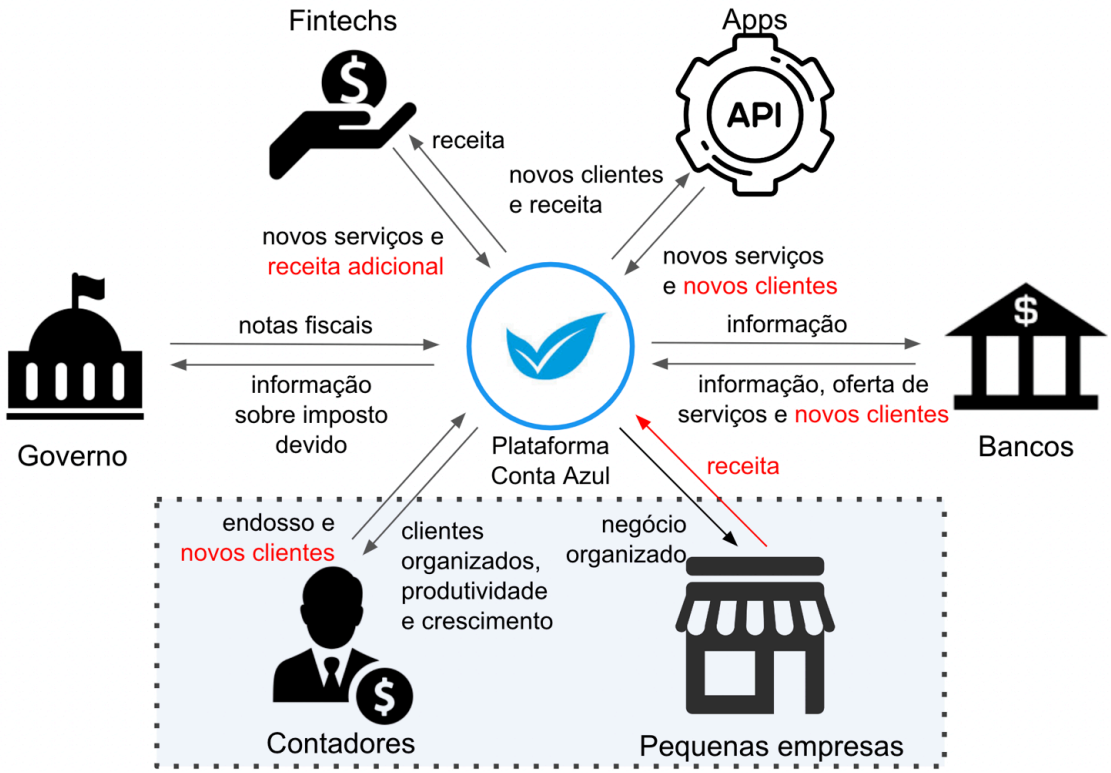

Figura 11.1: Visão Conta Azul.

O Gympass é um *marketplace* de três lados que ajuda seus usuários a se tornarem e se manterem ativos, fornecendo-lhes centenas de atividades para explorar e amar.

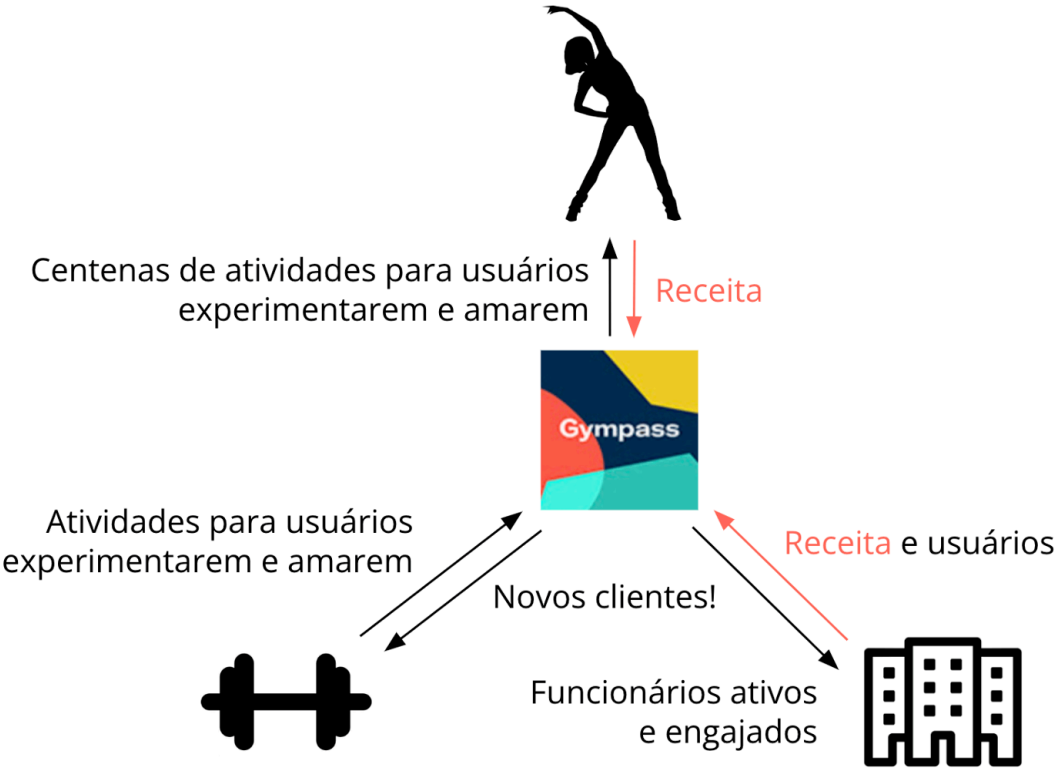

Figura 11.2: Visão Gympass.

Lopes ajuda as **PESSOAS** a conquistarem o seu lugar, conectando-as ao **imóvel** mais apropriado através do melhor **corretor**.

É o **TRI-MATCH**, encontro ideal entre cliente, imóvel e corretor.

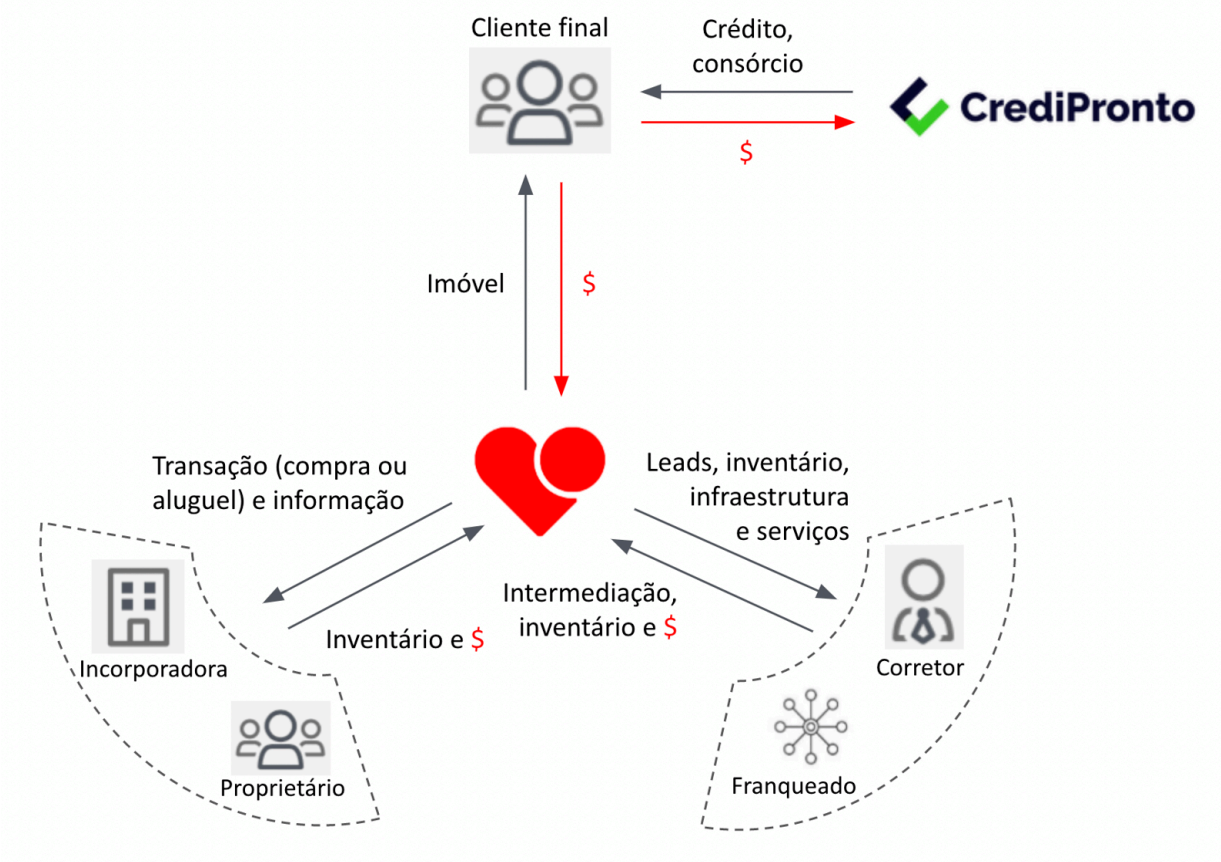

Figura 11.3: Visão Lopes.

Eu também tenho usado essas ferramentas na minha jornada como "solopreneur" (empreendedor individual) na Gyaco. Até mesmo para empresas que têm apenas um tipo de cliente, o mapa de troca de valor pode ser útil.

Gyaco conecta **NEGÓCIOS** e **tecnologia** por meio de treinamento e consultoria em gestão de produtos e transformação digital.

Figura 11.4: Visão Gyaco.

Visiontype, uma outra ferramenta para comunicar a visão

Há algum tempo tenho visto um uso crescente de uma outra ferramenta para mostrar a visão de produto. Essa ferramenta é chamada de *visiontype*, palavra que não tem tradução para o português. É uma espécie de protótipo em vídeo que mostra como o dia a dia na vida do usuário será melhor por causa do produto.

Existe um vídeo chamado *The Future of Real Estate AR* (LNG STUDIOS, 2021) que mostra como será a vida de uma pessoa que está buscando um novo apartamento no futuro, e apresenta algumas ferramentas interessantes para ajudar nessa busca. Você pode conferir esse vídeo neste link: https://www.youtube.com/watch?v=e0wniU5ZQdY.

Esse vídeo serviu de inspiração para algumas coisas que fizemos na Lopes. Por exemplo, aos 17 segundos, é mostrada uma planta 3D do apartamento na qual a pessoa pode navegar:

Figura 11.5: Cena do vídeo "The Future of Real Estate AR" que mostra uma planta 3D de um apartamento Fonte: LNG Studios, 2021.

Essa opção de ver a planta do imóvel e caminhar nela foi implementada no site da Lopes:

3D VISIT REAL ESTATE. *YouTube*, 18 abril 2023. Disponível em: https://youtu.be/QwuX4hR17tI. Acesso em 8 junho 2023.

Figura 11.6: Exemplo de planta 3D no site da Lopes. Fonte: Joaquim Torres, 2023.

E a possibilidade de fazer busca de imóveis por meio de realidade aumentada:

Figura 11.7: Cena do vídeo "The Future of Real Estate AR" que mostra busca de imóveis em realidade aumentada. Fonte: LNG Studios, 2021.

Era algo que estávamos avaliando junto com o pessoal da Mira App (https://www.mira.app.br):

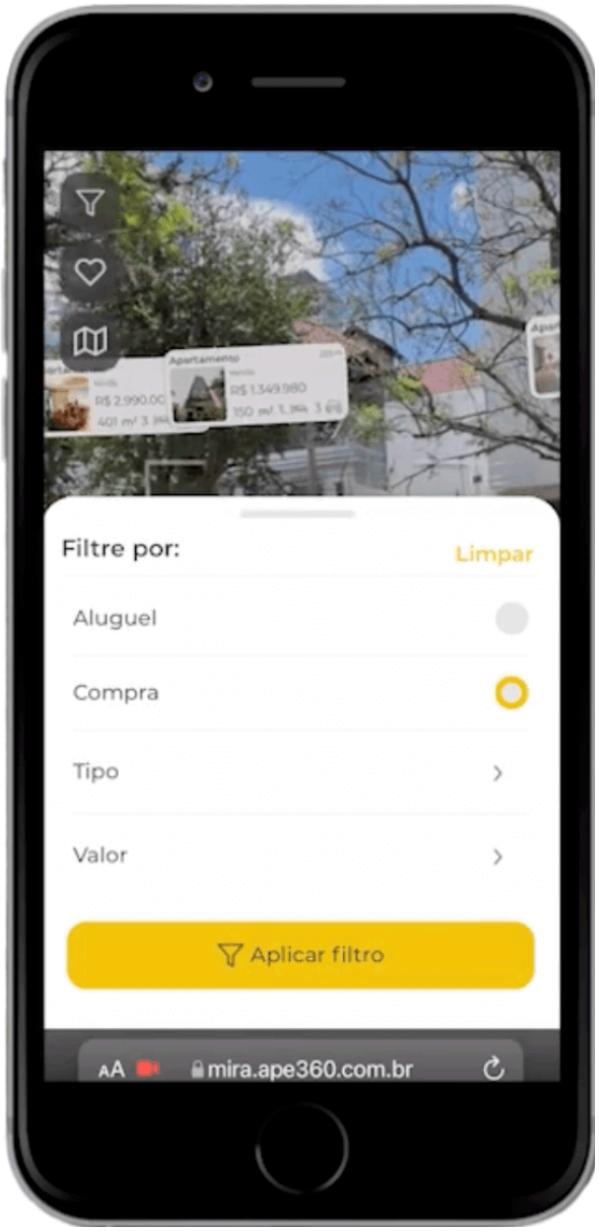

Figura 11.8: Tela do aplicativo Mira App que mostra busca de imóveis em realidade aumentada.

Um *visiontype* em vídeo pode ser bastante inspirador tanto para o time de desenvolvimento de produto quanto para toda a empresa, pois ajuda a tangibilizar como será a vida da nossa usuária no futuro graças ao nosso produto. Veja alguns outros exemplos interessantes:

- Microsoft Productivity Future: https://youtu.be/w-tFdreZB94.

- HP Safe City: https://youtu.be/Vo2gWJuSGNc.
- Asana's vision for the future of the work: https://youtu.be/vdNfR0N_HMM.
- SpaceX to Mars: Awe-Inspiring Video Shows Vision for Red Planet Exploration: https://youtu.be/-aGISgOB6n0.

Apesar de ser um processo bem divertido, a confecção de um vídeo como esses pode ser também bastante trabalhosa. Uma opção interessante é fazer um *storyboard*:

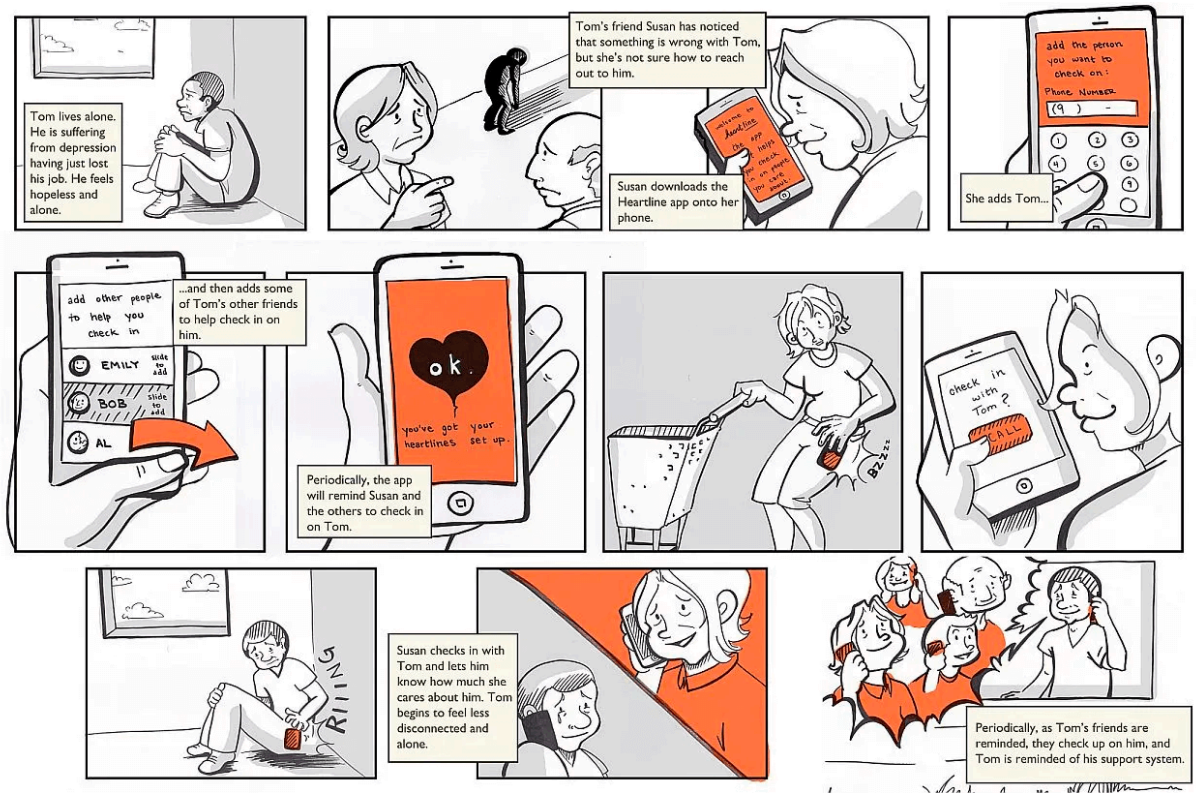

Figura 11.9: Storyboard da visão de um app para ajudar pessoas com depressão. Fonte: Babich, 2017.

Tanto a frase, o diagrama, quanto o *visiontype* em vídeo ou em *storyboard* são ferramentas que têm um objetivo claro: nos ajudar a comunicar como imaginamos nosso produto no futuro. Escolha a que fizer mais sentido no seu contexto e de acordo com suas necessidades.

11.2 Sugestão de processo para criação da visão de produto

A seguir, faço uma sugestão de processo para criação da visão de produto. Eu tenho utilizado este processo com bons resultados nas empresas que tenho ajudado:

- **Obter objetivos estratégicos da empresa:** converse com as pessoas líderes da empresa, a CEO, os *founders*, o conselho. Claro que toda empresa quer crescer e ter mais receita e clientes, mas como?
- **Obter entendimento dos problemas e necessidades dos clientes:** mapa de empatia e personas são ferramentas úteis para obter essa informação, mas existem várias outras, tais como observação, entrevista, pesquisa, *job to be done* etc.;
- **Desenhar a primeira versão da visão:** estando de posse dessas duas informações, você já consegue fazer a primeira versão da visão de produto. Dica: esse é um trabalho de criação e é mais produtivo, se feito sozinho, se você optar pela versão em frase e em mapa de troca de valor. Já um *visiontype* é um trabalho colaborativo e seria bom ter pessoas de design envolvidas;
- **Iterar e refinar:** uma vez feita a primeira versão da visão de produto, é hora de iterar e refinar. Primeiro as pessoas do próprio time de desenvolvimento de produto: PMs, GPMs, designers, engenheiros. Depois as lideranças das outras áreas, gerentes, diretores, C-level, *founders*, conselheiros etc. Dica: se possível, opte por fazer sessões 1:1 para dar espaço para a pessoa lhe dar mais feedback. Em grupos maiores, algumas pessoas podem não se sentir confortáveis para compartilhar comentários;
- **Comunicar:** para toda a empresa e até mesmo para fora da empresa. Isso deve ser feito repetidamente. Em todas as

oportunidades, relembre a visão de produto. Dica: fazer uma comunicação constante da visão de produto ajuda a gerenciar a expectativa que todas as pessoas da empresa têm em relação ao produto que está sendo desenvolvido;
- **Revisar:** a sugestão é fazer essa revisão uma vez por ano, ou quando algo novo aparece, como um novo concorrente ou alguma mudança no mercado.

Recomendação

> *Para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve.* — Lewis Carroll em *Alice no País das Maravilhas*

Essa foi a resposta que o Gato Risonho deu à Alice quando ela parou em frente à uma bifurcação e perguntou onde aqueles caminhos a levariam. O Gato perguntou: *Para onde você deseja ir?* Ela respondeu: *Não sei, estou perdida...*, e ele então proferiu essa famosa frase.

De nada adianta começar sua jornada de transformação digital se você não sabe para onde você quer ir e para onde quer levar a sua empresa. Esse é o primeiro passo que você precisa dar: definir qual será sua visão de futuro. Ela provavelmente vai mudar à medida que você for trilhando essa jornada, mas você precisa ter sua primeira versão.

As técnicas e ferramentas que compartilhei neste capítulo são sugestões que funcionaram para mim ao longo da minha carreira, nas empresas com as quais trabalhei, mas com certeza não são as únicas. Novas técnicas e ferramentas são criadas e podem ser mais úteis para você no seu contexto. Independentemente da técnica que você use, não deixe de criar sua primeira versão da sua visão de produto. Afinal, se você não souber para onde vai, não só qualquer caminho serve, talvez você nem precise sair do lugar.

Resumindo

- Visão de produto é uma ferramenta que nos ajuda a ver como será o produto no futuro;
- Definir, comunicar e revisar a visão de produto é a responsabilidade mais importante de uma pessoa que está liderando uma transformação digital. Sem a visão de produto, é muito difícil trabalhar qualquer outro tema;
- Para construir a visão de produto, é preciso ter clareza sobre os objetivos que a empresa tem para o produto e sobre os problemas e as necessidades dos clientes.
- Visão de produto pode ser uma frase, ou uma frase acompanhada de um diagrama, ou um vídeo que mostra como será melhor o dia a dia na vida do usuário por causa do produto.
- Tanto a frase quanto o diagrama e o *visiontype* em vídeo ou em *storyboard* são ferramentas que têm um objetivo claro: nos ajudar a comunicar como imaginamos nosso produto no futuro. Escolha a que fizer mais sentido no seu contexto e de acordo com suas necessidades.

CAPÍTULO 12
Estratégia de produto

Uma vez definida a visão de produto, o próximo passo é definir sua estratégia de produto.

> Estratégia de produto é o que você vai fazer para chegar à sua visão de produto.

Para construir uma estratégia de produto, gosto de utilizar duas ferramentas: a **análise de mercado** e a **análise SWOT**.

12.1 Análise de mercado

Para criação da sua estratégia, você precisa ter um bom entendimento do seu mercado em relação a seis aspectos:

1. **Concorrentes:** tanto os diretos quanto os indiretos, que são aqueles que competem pelo tempo e atenção dos seus usuários. Por exemplo, um concorrente da atividade física são os serviços de streaming, que motivam seus usuários a assistirem cada vez mais vídeos e, consequentemente, não vão querer fazer atividade física.
2. **Mercado potencial e endereçável:** quanto mercado temos? Quantas pessoas poderiam ser seus clientes? Para poder ser seu cliente, existe algum requisito mínimo? Por exemplo, se você vende um curso on-line para estudantes de medicina se prepararem para o processo de avaliação para ingressar em um programa de residência médica, seu mercado potencial não são todas as pessoas, nem todos os estudantes universitários, mas

todos os estudantes de medicina dos últimos anos de graduação. Esse é seu mercado potencial. E desse total de pessoas, com quantas você de fato consegue se comunicar e mostrar seu produto? Esse é seu mercado acessível.

3. **Crescimento do mercado:** o número de pessoas com potencial de usar o seu produto está crescendo, estável ou diminuindo? E o número de pessoas com quem você consegue falar sobre o seu produto? É muito importante você entender se o mercado que você enxerga para o seu produto está crescendo, estável, ou diminuindo, e se esse movimento é de curto ou longo prazo. Entender como o seu mercado está se comportando é fundamental para ajudar a definir sua estratégia. Por exemplo, se você estiver pensando em algum produto para o mercado de automóveis movidos à combustão, há sinais de que esse mercado pode estar diminuindo, uma vez que carros elétricos estão ficando cada vez mais populares. É importante também entender a dinâmica desse mercado. Existe algum fator que pode alterar a dinâmica desse mercado? Quando liderei a transformação digital da Lopes aprendi um fato muito interessante do mercado imobiliário brasileiro. Ele é bastante dependente da Selic, a taxa básica de juros definida pelo Banco Central para ajudar a combater a inflação. A cada 1% que a Selic sobe, 1 milhão de pessoas deixa de ter acesso a crédito e, por isso, deixam de ser mercado endereçável para transações imobiliárias.

4. **Disruptores:** tão importante quanto conhecer seus concorrentes diretos e indiretos é conhecer que produtos podem *disromper* o seu produto, o que significa que podem substituir o benefício que seu produto entrega de uma maneira melhor e mais atraente para seus usuários. Por exemplo, será que as pessoas estão usando cada vez menos e-mail em função das opções de comunicação que produtos de mensagem direta como WhatsApp e Slack têm oferecido? E loja virtual? Quais são as outras maneiras de se vender on-line além de ter uma loja

virtual? Vender em marketplaces, vender por meio de redes sociais.

5. **Novas tecnologias:** devemos estar antenados sobre as novas tecnologias para saber como elas podem impactar o nosso produto. Quando eu falo de novas tecnologias, estou me referindo tanto às novas tecnologias de desenvolvimento de produtos (linguagens de programação, armazenamento e manipulação de dados, linguagens *no-code* e *low-code* etc.) como às novas tecnologias que mudam a forma do produto ser acessado (*smartwatches*, *smart glasses*, interfaces conversacionais etc.). Além dessas duas categorias de tecnologia, existem também as novas tecnologias, para as quais ainda não conseguimos ter clareza sobre o impacto, e que talvez possam mudar tanto a forma como fazemos o produto quanto como o produto é acessado e até mesmo a natureza do produto, como inteligência artificial, NFT, *blockchain*, metaverso e computação espacial.

6. **Regulamentação:** seu mercado é regulado? Você conhece essa regulamentação? Houve mudanças nessa regulamentação? Por exemplo, na Conta Azul monitorávamos diariamente a regulamentação fiscal e contábil para garantir que o produto estivesse alinhado com essas regulamentações.

Provavelmente esse tipo de análise tem sido feito de forma pontual para alguns aspectos específicos em sua empresa. Minha recomendação é transformar a análise de mercado uma disciplina permanente, isto é, uma vez criada a primeira versão com os itens aqui descritos, atualizar mensalmente para garantir ter as informações mais atualizadas sobre o seu mercado.

12.2 Análise SWOT

De posse da sua análise de mercado, o próximo passo é entender a posição do seu produto nesse mercado — tanto a posição atual quanto a posição que você deseja ocupar quando tiver executado sua visão de produto. Uma boa ferramenta para ajudar nesse entendimento é fazer uma **análise SWOT**, sigla em inglês para *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, ou **pontos fortes**, **oportunidades**, **fraquezas** e **ameaças** do seu produto. Já encontrei versões em português com o nome FOFA.

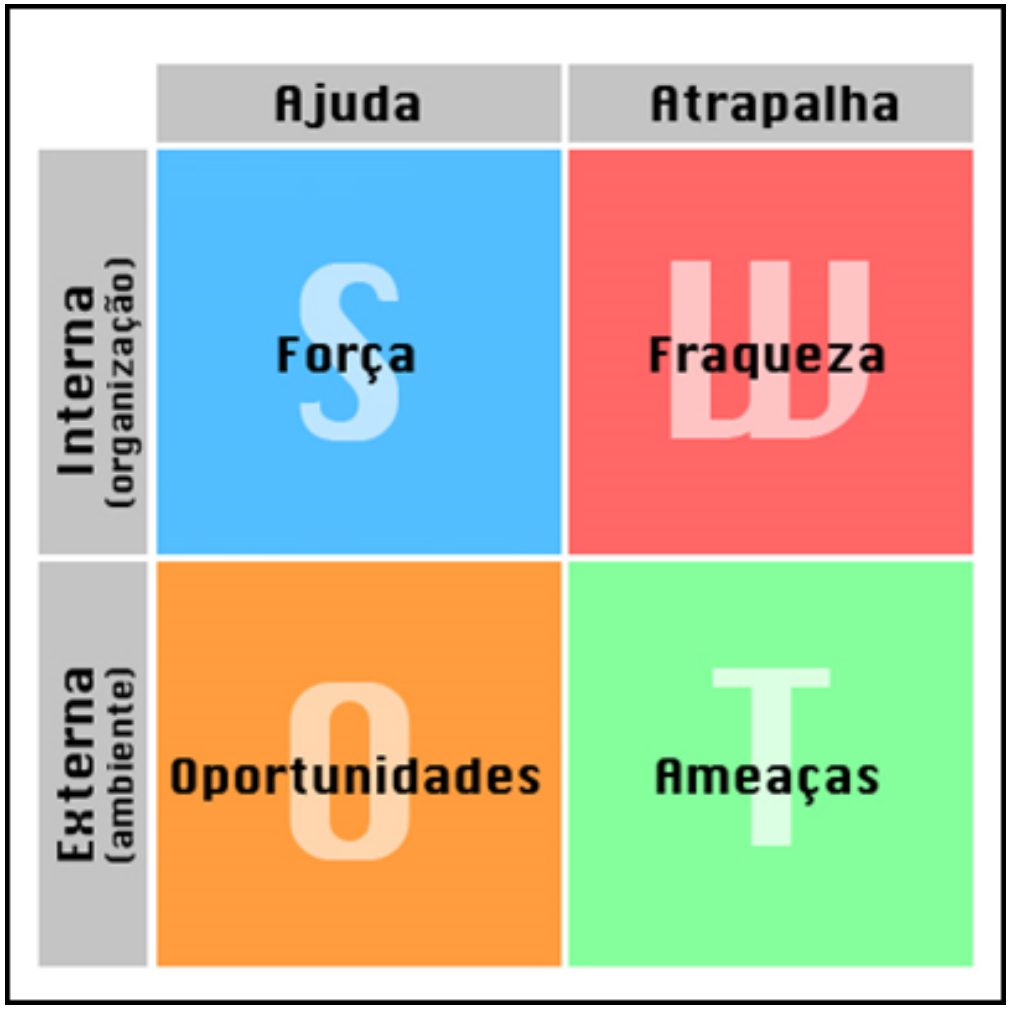

Figura 12.1: SWOT.

Os *pontos fortes* e os *pontos fracos* são itens internos do seu time de desenvolvimento de produto, ou da sua empresa, sobre os quais você, seu time ou sua empresa têm algum controle, que ajudam ou

atrapalham o caminho de seu produto para atingir a sua visão. As *oportunidades* e *ameaças* são os elementos externos à organização, isto é, sobre os quais a organização não tem controle, e que podem influenciar positiva ou negativamente no atingimento da visão do produto.

A análise de mercado descrita anteriormente é um excelente insumo de itens que podem entrar em sua análise SWOT. Além da análise de mercado, o capítulo sobre *Modelos de negócio* também oferece bons insumos para construir o SWOT. Você tem um produto B2B Enterprise e sofre com as customizações pedidas pelos clientes? Cada novo pedido de cliente está atrapalhando o planejamento do que você pretende fazer com o produto? Esse pode ser um ponto fraco a ser endereçado em sua estratégia. Os modelos de plataforma ou marketplace podem fazer sentido para o seu negócio? Isso pode ser uma oportunidade para você explorar em sua estratégia. No capítulo *Tipo de empresa x maturidade digital* você conheceu o conceito de maturidade digital, e no capítulo *Medindo a maturidade digital*, mais adiante, você verá como avaliar a maturidade digital de sua empresa, que pode ser uma fraqueza a ser trabalhada em sua estratégia.

Preencher o SWOT deve ser um trabalho de equipe. Devemos ter uma ou mais sessões com as pessoas que podem contribuir para essa análise. Líderes do time de desenvolvimento de produto e líderes da empresa são o público indicado para esse tipo de sessão.

Como organizar uma sessão de análise SWOT:

- **Revisar insumos:** antes de começar o trabalho, é importante revisar algumas informações sobre seu produto e sua empresa. Propósito e visão, que foram criados entendendo que um produto deve ao mesmo tempo atender aos objetivos estratégicos que o dono do produto tem para esse produto enquanto resolve problemas e necessidades de seus usuários. A análise de mercado também deve ser revista. O modelo de negócio atual e desejado. Enfim, todas as informações que

ajudam a entender onde seu produto e sua empresa estão e aonde vocês querem chegar.

- **Pequenos grupos:** divida o grupo de pessoas em pequenos grupos de 2 ou 3 pessoas e peça para cada grupo preencher uma análise SWOT. Limite a, no máximo, 3 itens por quadrante. É comum, principalmente no quadrante das fraquezas, as pessoas criarem uma lista bem grande de itens, não raro com mais de 10 fraquezas. Ao pedir para limitar em 3 itens por quadrante, as pessoas serão forçadas a fazer uma primeira priorização.

- **Consolidação:** cada grupo apresenta sua análise SWOT. Haverá algumas sobreposições e algumas diferenças. Quando houver diferenças, esse já é um ótimo momento de discutir priorização. Para um novo item entrar em qualquer um dos quadrantes, um item que já está lá terá que sair, para mantermos o limite de 3 itens por quadrante.

Pronto! Agora você tem mãos uma análise SWOT com os 12 principais itens que impactam positiva e negativamente sua habilidade de chegar à sua visão.

12.3 Definindo a estratégia

Uma vez construída a versão final da análise SWOT, teremos 12 itens que podem servir de foco da estratégia. Digo que "podem", pois não devemos trabalhar os 12 itens. Quem tem muitas prioridades não tem prioridade. Desses 12 itens, devem ser escolhidos de 3 a 5 itens. Uma votação entre os participantes, cada um podendo dar 3 votos, é uma forma de fazer essa seleção.

Uma dica que costumo dar é que os itens que são pontos fortes normalmente não precisam ser melhorados, só mantidos. O mesmo acontece com as ameaças, normalmente não há muito a fazer a não

ser monitorar. Um exemplo de ameaça no mercado imobiliário é o Banco Central decidir aumentar a taxa Selic. Não há muito a fazer a não ser monitorar e reagir a essas mudanças.

Então sobram 6 itens, sendo 3 fraquezas e 3 oportunidades para vocês escolherem de 3 a 5 itens para ser seu foco estratégico. Essa escolha pode ser feita por meio de votação entre as pessoas que participaram da construção da análise SWOT, tendo cada uma 3 votos. Cada pessoa faz sua votação, e os 3 a 5 itens mais votados de seu SWOT comporão a estratégia para lhe ajudar a chegar mais perto de sua visão.

Tenho rodado esse tipo de atividade com meus clientes com bastante sucesso. Após algumas poucas sessões, conseguimos definir uma estratégia bastante sólida para servir de guia para o planejamento dos próximos 6 e 12 meses. Ter a clareza de sua estratégia é fundamental para a definição dos seus objetivos e resultados-chaves, em inglês, *objectives and key results* ou OKRs, ferramenta que vamos conhecer no capítulo intitulado *OKRs*.

Além do SWOT, uma outra forma de gerar insumos para estratégia é por meio de perguntas sobre dúvidas e preocupações. Quando temos uma visão, uma clareza de onde queremos chegar, é normal termos uma série de dúvidas e preocupações sobre como vamos chegar lá. É algo que pode também ser feito em grupo, onde todos trazem suas dúvidas e preocupações e, após uma votação, são definidas de 3 a 5 dúvidas ou preocupações a serem trabalhadas. Esse modelo de dúvidas e preocupações eu usei na Lopes e também na minha empresa de consultoria, a Gyaco.

Revisando a estratégia

Uma vez construída a estratégia, é importante revisá-la periodicamente, pois o mercado muda e a sua empresa muda. É importante entender se aquela estratégia ainda faz sentido ou se apareceram novos elementos que podem influenciar a estratégia.

A cada seis meses ou a cada ano é uma boa periodicidade, ou quando algum evento relevante acontecer. Por exemplo, quando aconteceu a crise da COVID-19, todas as empresas tinham acabado de fazer seu planejamento para 2020 e estavam começando a dar seus primeiros passos na execução da estratégia, quando a pandemia forçou as pessoas a ficarem em casa e todos os comércios a fecharem. Todas as empresas tiveram que mudar consideravelmente suas estratégias para esse novo cenário do mercado. Outro tipo de evento que pode forçar uma revisão da estratégia é a compra ou fusão de empresas. Quando uma empresa adquire uma outra empresa, certamente as estratégias das duas empresas precisarão ser revistas para se adequar a esse novo cenário.

12.4 Exemplo: Gyaco

A visão da Gyaco, minha empresa, era:

> Gyaco conecta **NEGÓCIOS** e **tecnologia** por meio de treinamento e consultoria em gestão de produtos e transformação digital.

Quando defini essa visão e comecei a analisar o mercado, fiz a mim mesmo uma série de perguntas sobre essa minha nova empreitada:

- Vou continuar tendo aprendizados que podem ser úteis para outras pessoas?
- Vou sentir falta de ter uma equipe?
- Vou sentir falta da experiência prática, do trabalho mais *hands-on*?
- Estou me envolvendo com os clientes certos?
- Estou oferecendo os serviços certos?
- Serei capaz de continuar gerando um bom resultado ou tive "sorte de principiante"?

- Estou precificando e cobrando corretamente?

Veja que, como a Gyaco é uma empresa individual (*solopreneur*), é natural que algumas dessas dúvidas sejam também dúvidas pessoais. A partir dessas perguntas e dúvidas, defini os seguintes objetivos estratégicos para a Gyaco em 2023:

- Entender se há demanda e se consigo atender a essa demanda de forma satisfatória. Métricas: clientes, receita e recorrência;
- Entender se consigo continuar aprendendo e tendo novos exemplos práticos para ilustrar aprendizados. Métricas: novos aprendizados, artigos e conteúdos (com engajamento positivo).

Recomendação

Uma vez que você sabe para onde quer ir, o próximo passo é definir que caminho percorrer para chegar lá. Essa é sua estratégia, um passo muito importante para o sucesso de sua jornada de transformação digital.

Da mesma forma que para construir a visão, as técnicas e ferramentas que compartilhei aqui funcionaram para mim ao longo da minha carreira, nas empresas com as quais trabalhei. Fique à vontade para usá-las ou para buscar outras ferramentas — e até mesmo criar suas próprias — que podem ser mais úteis para o seu contexto.

Independentemente da técnica que você use, defina sua estratégia o quanto antes. Afinal, uma visão sem um caminho para chegar a essa visão não vai lhe servir para muita coisa.

Resumindo

- Estratégia de produto é o que você vai fazer para chegar à sua visão de produto.
- Para construir sua estratégia de produto, você vai precisar de alguns insumos: visão de produto; objetivos estratégicos da

empresa; entendimento dos problemas e necessidades dos seus clientes; análise de mercado cobrindo concorrentes, mercado potencial e endereçável, crescimento do mercado, disruptores, novas tecnologias e regulamentação.

- Esses insumos vão permitir que você comece a desenhar sua estratégia. A análise SWOT é uma boa ferramenta para organizar sua estratégia. A dica é limitar a 3 itens por quadrante. A estratégia virá de 3 a 5 itens de sua análise SWOT, normalmente das fraquezas e oportunidades. Outra ferramenta interessante é o levantamento de dúvidas e preocupações sobre como chegar à sua visão.

CAPÍTULO 13
Estrutura de time

O time de desenvolvimento de produto é quem vai executar a estratégia e atingir os objetivos para alcançar a visão de produto. Por isso, uma parte essencial da definição de estratégia é desenhar e implementar sua estrutura de time. Para isso, é importante entender as diferentes formas de se organizar um time de desenvolvimento de produtos e definir qual a mais apropriada para a sua estratégia.

Relembrando o que vimos no capítulo *A tal da transformação digital*:

GESTÃO DE PRODUTOS DIGITAIS

É a função responsável por fazer a conexão entre a **estratégia da empresa** e os **problemas e necessidades dos clientes** por meio de **tecnologias digitais**. Esta função deve, ao mesmo tempo, ajudar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos, enquanto soluciona os problemas e atende às necessidades dos clientes.

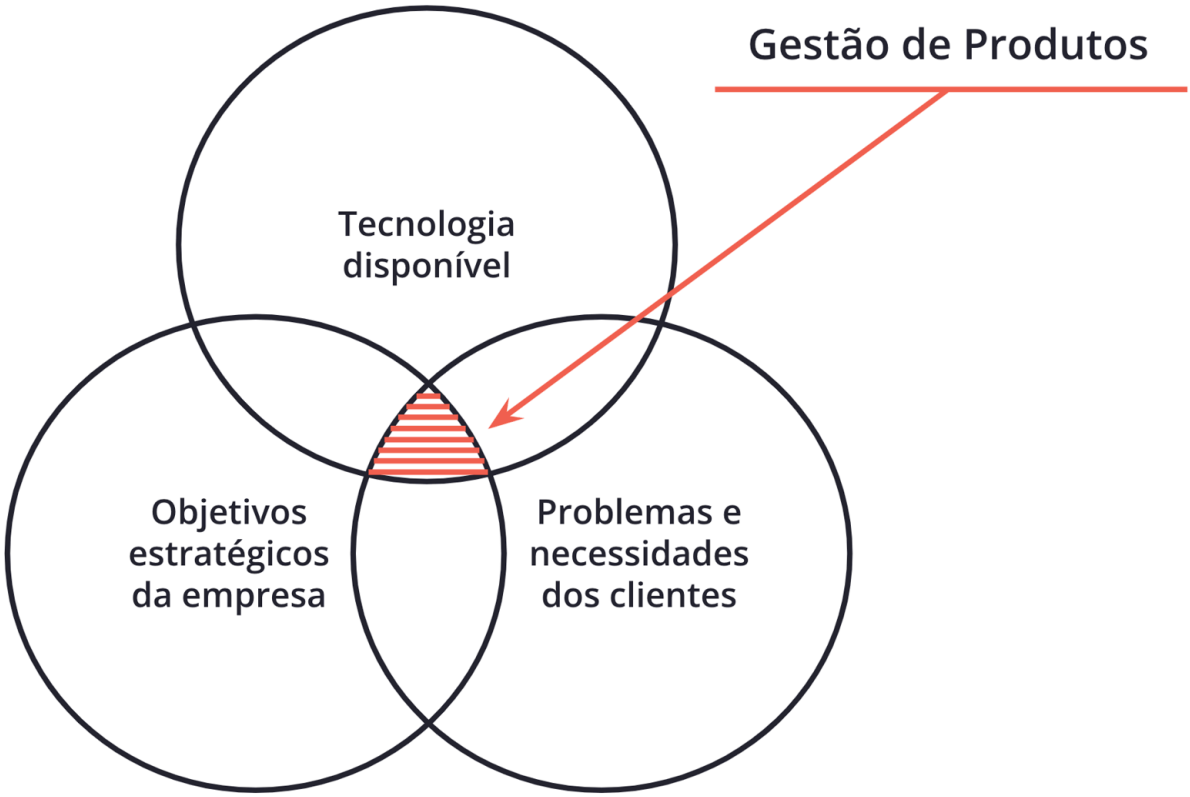

Figura 13.1: Gestão de produtos digitais.

13.1 Estrutura básica

Esta imagem nos dá uma boa indicação de qual é a estrutura básica de um time de desenvolvimento de produto:

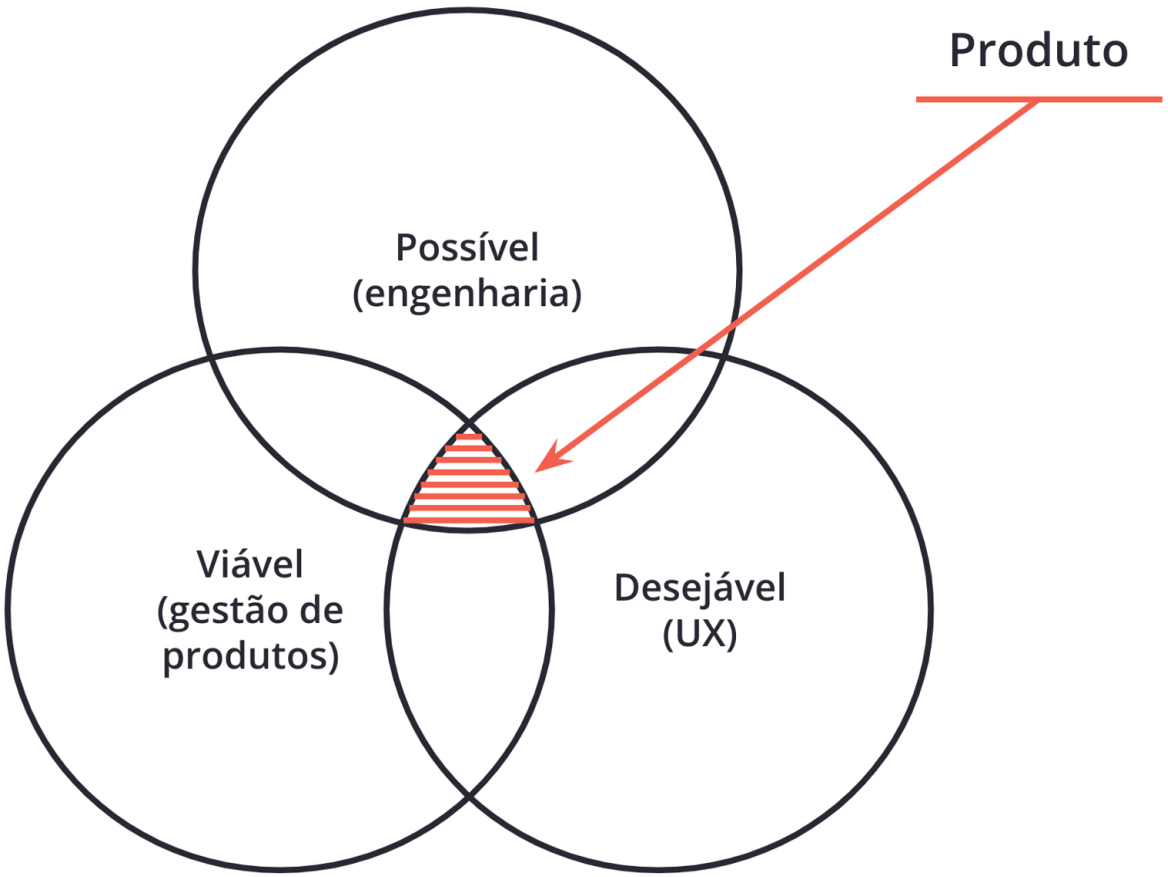

Figura 13.2: Time de desenvolvimento de produto.

Precisamos de pessoas de engenharia, de design de produto e de gestão de produto. O time mínimo é um time formado por duas pessoas engenheiras, uma product designer e uma de gestão de produtos. O time ultramínimo é um time com somente duas pessoas, uma de engenharia e outra com o perfil mais de negócio e design. Esse time ultramínimo pode funcionar no começo, mas se o produto for bem aceito, esse time rapidamente terá que crescer.

Qual é a melhor proporção entre engenharia, UX e PM?

Ao longo da minha carreira, tanto nas empresas em que liderei o time de desenvolvimento de produtos quanto em minhas interações como consultor, encontrei, com raras exceções, sempre algum número entre 5 a 9 pessoas de engenharia para cada PM. Quando

se trata de designers, o mais comum é ter uma proporção de 1:1 com PMs para equipes de produtos focadas no usuário. Por isso, a minha recomendação geral é de 5 a 9 pessoas de engenharia por PM e 1 UX por PM. Aqui, quando contabilizamos as pessoas de engenharia, devemos também considerar as pessoas dos times estruturais que veremos mais à frente.

Veja alguns números e as proporções dos times de desenvolvimento de produto de algumas empresas onde trabalhei:

	Total	**Eng/PM**	**UX/PM**
Lopes	92	5	0,7
Gympass	117	7,1	0,9
Conta Azul	119	7,4	1,5
Locaweb	210	18,5	1,5

Na Lopes, estivemos no limite inferior das proporções recomendadas, enquanto no Gympass as proporções estavam mais dentro do recomendado. Já na Conta Azul, a proporção de pessoas de engenharia para pessoas de produto estava dentro do recomendado, enquanto UX/PM estava 50% maior do que o recomendado. Isso se deve ao grande foco que tínhamos na Conta Azul em oferecer uma boa experiência de uso. Aliás, esse era um dos valores corporativos da empresa, a entrega de uma "experiência UAU".

Já na Locaweb, vemos a proporção de engenharia e produto sendo maior do que o dobro do limite superior recomendado. Isso se deve pelo fato de os produtos da Locaweb serem bem técnicos (Hospedagem de Sites, Email, Cloud Server, SMTP, Email Marketing, Loja Virtual etc.). Por outro lado, essa quantidade grande de pessoas engenheiras em relação a pessoas de produto fez com que a proporção de pessoas de UX para pessoas de produto fosse 50% acima do recomendado, para que as pessoas de UX pudessem

ajudar as pessoas de produto em relação a temas de descobrir e definir o que fazer para atingir os resultados.

Qual o tamanho do time de desenvolvimento de produto em relação à empresa como um todo?

Quando entrei no Gympass em 2018, a empresa já tinha 800 pessoas, mas a equipe de desenvolvimento de produto, composta de gerentes de produto, designers, engenheiros e pessoas de dados, era de apenas 30 pessoas, menos de 4% da empresa, o que parece bastante baixo.

Logo depois que entrei na empresa, tive que apresentar ao conselho meu plano de aumentar essa equipe e decidi incluir um slide com um *benchmark* de algumas empresas de tecnologia conhecidas.

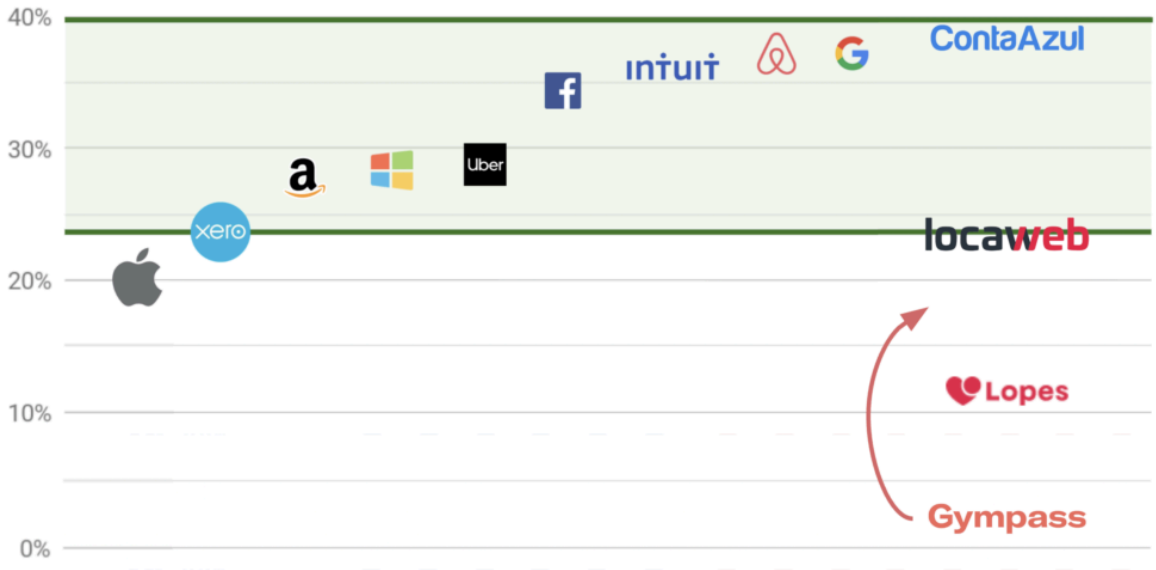

Figura 13.3: Benchmark de tamanho de times de produto (2019).

Usei o LinkedIn para obter algumas estimativas do tamanho da equipe de desenvolvimento de produtos dessas empresas em comparação com o número total de funcionários. A maioria tem entre 24% a 40% de sua força de trabalho na equipe de desenvolvimento de produtos. A exceção é a Apple, com 20%, mas

precisamos considerar que eles são donos de todas as suas lojas físicas, então todos os vendedores dessas lojas também são seus funcionários. Conta Azul, Locaweb e Lopes são de minhas experiências passadas. A Lopes, uma imobiliária tradicional que trabalha em sua transformação digital, tinha cerca de 11% de sua força de trabalho em desenvolvimento de produtos. No Gympass, conseguimos aumentar de 4% em meados de 2018 para 18% no final de 2019.

No entanto, não podemos definir o tamanho ideal da equipe apenas pelo *benchmarking*. Precisamos considerar outros fatores, de dentro da empresa: *o que fazer* e *onde investir*.

O que fazer

A partir do objetivo da empresa e do entendimento dos problemas do usuário, criamos nossa visão e estratégia de produto. Ter isso claro nos ajuda a definir o que precisamos fazer para executar essa estratégia, quais resultados e objetivos queremos atingir, e a equipe necessária para executar essa estratégia.

Por exemplo, no Gympass, fazíamos produtos para academias, RHs de clientes e seus funcionários, então decidimos ter equipes dedicadas a cada um desses participantes de nosso marketplace. Além disso, precisávamos de ferramentas para gerenciar os pagamentos recebidos dos RHs e funcionários e os que tínhamos que fazer para as academias, então também tínhamos uma equipe focada nisso. Eram o que chamávamos de equipes de produto, que geravam resultados para o Gympass, como mais usuários e menos trabalho operacional manual.

Além das equipes de produto, tínhamos também equipes estruturais para cuidar de temas como SRE (*Site Reliability Engineering*, ou Engenharia de Confiabilidade de Site), ferramentas comuns a todos os times de produto, dados e segurança, conforme explicarei logo adiante.

Esses times de produto e estruturais tinham suas próprias visões e estratégias alinhadas com a visão e estratégia global, e com base nisso propuseram suas próprias estruturas de time. Por exemplo, no Gympass, a equipe focada nos funcionários de nossos clientes decidiu se dividir em duas equipes: uma focada em crescimento, ajudando os funcionários a saberem que a empresa oferece o Gympass, fazendo com que os funcionários baixem o aplicativo, criem uma conta e se inscrevam no serviço; a outra focada na experiência digital, que significa ajudar o funcionário a tirar o máximo proveito do Gympass, encontrando e usando academias, atividades e aplicativos de bem-estar adequados. O que fazer é um dos direcionadores para definir a estrutura e o tamanho do time.

Quanto investir

Por outro lado, precisamos saber quanto estamos planejando investir nessa equipe. Montar uma equipe de desenvolvimento de produtos custa dinheiro. Suponha que, com base no que definimos que queremos fazer, criamos uma estrutura de time de desenvolvimento de produto que requer 15 pessoas. Vamos considerar R$ 6.000 como o salário médio mensal das pessoas de sua equipe. Considerando todos os encargos, 13º salário e férias, isso custaria para a empresa R$ 9.600 por mês. Então o custo mensal total dessa equipe é de R$ 144.000 ou R$ 1.728.000 por ano. É muito dinheiro.

Essa equipe tem por objetivo trazer resultados para a empresa, mas às vezes os resultados podem demorar para ser gerados. Em todos os novos produtos que construímos e lançamos, enquanto não os lançamos e começamos a receber alguma receita, essa equipe só vai gerar custos. Temos dinheiro para investir todo mês para pagar os salários e encargos trabalhistas dessa equipe, enquanto ela não gerar os resultados? Note que aqui estou considerando somente salário, sem bônus e *stock options*.

Por isso, precisamos saber quanto podemos investir e o que precisamos fazer para podermos definir o tamanho ideal da nossa equipe de desenvolvimento de produtos.

13.2 Times de produto

O time mínimo de desenvolvimento de produto que vimos é composto um product manager, um product designer e dois ou mais engenheiros. Esse time mínimo pode também ser chamado de squad e deve ter no máximo umas sete pessoas. Quanto maior o time, maior a dificuldade de coordenação. Na Amazon, existe a famosa regra dos *times de duas pizzas*, o que significa que o tamanho máximo do time é aquele que consegue ser alimentado por duas pizzas grandes.

O racional por trás da vantagem de rodar com times pequenos é baseado no mesmo conceito que apresentei quando falei de plataformas no capítulo *Modelos de negócio*. A quantidade de interações entre os membros do time cresce rapidamente com o tamanho do time, seguindo a fórmula `n*(n-1)/2`. Assim, enquanto um time de 5 pessoas tem 10 possibilidades de interação entre seus membros, em um time de 7 pessoas esse número cresce para 21.

Quando juntamos dois ou mais squads, temos um time de produto, que também pode ser chamado de tribo.

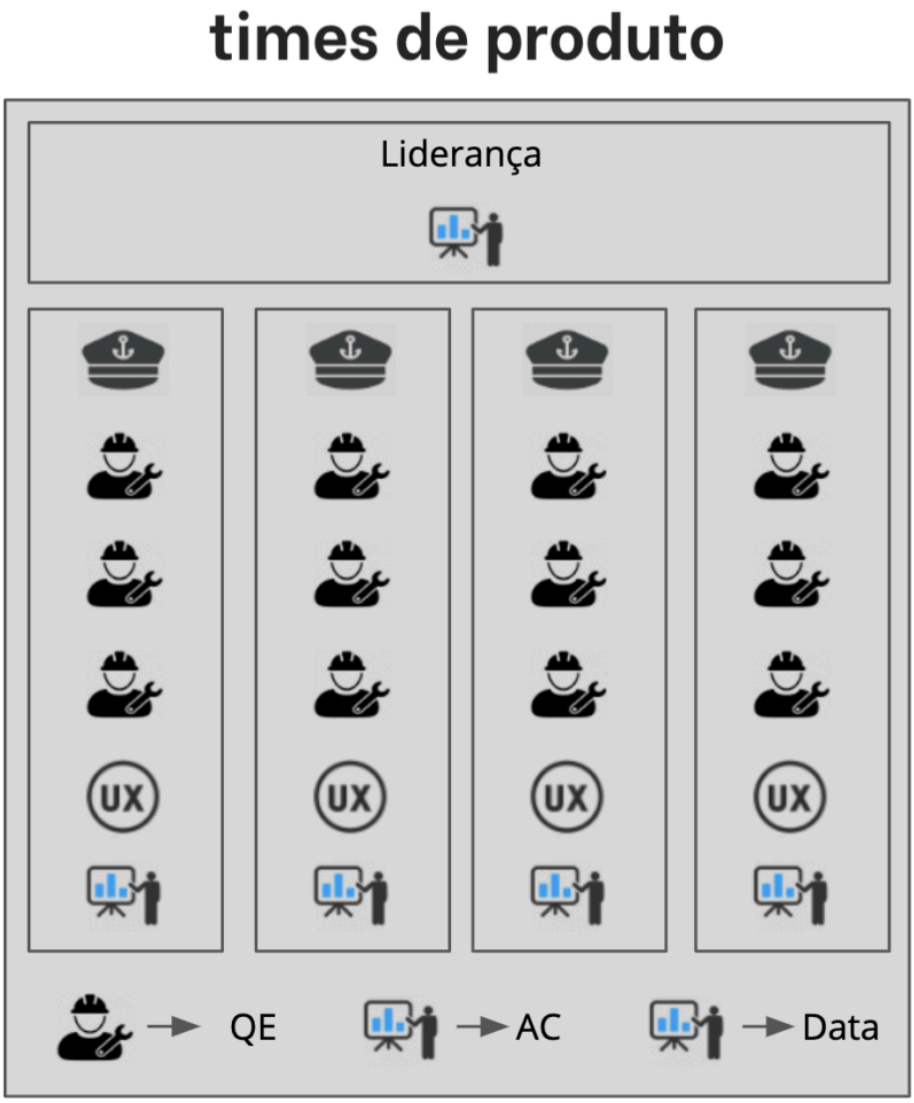

Figura 13.4: Times de produto.

Essa tribo de produto pode ter um, dois ou três líderes. Se for uma líder, ela será responsável por liderar product managers, product designers e engenheiros. Se forem dois líderes, normalmente um vai liderar product managers e product designers e o outro liderará engenheiros. Se forem três, um lidera product managers, outro, product designers e o terceiro, engenheiros.

Já tive oportunidade de trabalhar em estruturas com um, dois e três líderes em cada tribo de produto, e cada uma dessas estruturas traz

seus pontos positivos e negativos. Por pontos positivos da liderança compartilhada, ela evita sobrecarga e permite maior especialização da liderança. Por outro lado, pode ajudar a formar silos, e vai requerer maior esforço de coordenação. Já a liderança única tem por vantagens o fato de desfavorecer a formação de silos, já que é uma pessoa só liderando. Contudo, como desvantagem, há uma sobrecarga na líder, que terá que conhecer mais assuntos além dos que forem sua natureza.

Times de produto também podem ter alguns papéis compartilhados entre os squads. Tê-los compartilhados em vez de dedicados por squad tem três principais objetivos:

1. **Tamanho de squad:** manter o squad pequeno é importante para conseguir preservar a agilidade desse time. Quanto maior o time, maior a necessidade de coordenação entre os membros do time;

2. ***Ownership*:** a partir do momento em que você tem uma pessoa no squad com uma função específica, essa função deixa de ser responsabilidade dos outros membros do time. Por exemplo, se tivermos uma pessoa cuidando da qualidade, esse tema virará responsabilidade dela, e as outras pessoas do squad vão se preocupar menos com o tema. As exceções são as três funções primárias de um squad, que são engenharia, design de produto e gestão de produto;

3. **Alocação de recursos:** além de o squad ficar grande se colocarmos esses papéis dentro dele, necessitando de mais coordenação e tendo o risco de ficar mais lento, cada squad custará mais caro. Com squads menores, podemos alocar os recursos disponíveis para desenvolvimento de produto em mais squads que constroem produto.

Exemplos de papéis que podem ser compartilhados entre squads de uma tribo de produto:

- **Agile Coach:** ajuda os squads em seus processos e cultura ágil. Em vez de um *scrum master* por squad, tem-se um *agile coach* por tribo que ajuda os squads nesse tema, mas os processos e a cultura ágil de cada squad é de responsabilidade de cada membro do squad.
- **Quality Assistance:** assim como processos e cultura ágil são responsabilidades de cada membro do squad, o mesmo acontece com qualidade. Em vez de um *quality assurance* por squad, podemos ter um *quality assistance* por tribo de produto, que vai ajudar os squads com questões de qualidade.
- **Data Analyst:** todo squad gera muitos dados e precisa entender o que esses dados querem dizer. De novo, entender o que esses dados significam é uma responsabilidade do squad. Contudo, quando a estrutura de dados é muito complexa, pode fazer sentido ter uma pessoa por tribo de produto ajudando seus squads nas necessidades mais complexas de dados de cada squad.
- **SRE:** para produtos com muita integração com sistemas de terceiros, pode ser interessante ter um *Site Reliability Engineer* (SRE) por tribo ajudando os squads a definir e implementar arquiteturas estáveis, com boa performance e resilientes. Na Conta Azul, como tínhamos integração com bancos e com os sistemas das Secretarias da Fazenda de cada estado para emissão de nota fiscal, fez sentido termos uma pessoa com esse conhecimento em cada tribo.
- **User Research:** essa é a responsabilidade de product designers, com apoio de gestores de produto de cada squad. Em alguns casos, pode fazer sentido ter uma pessoa com foco em *research* na tribo de produto para ajudar nessas pesquisas de cada squad.
- **Product Marketing:** enquanto a missão da gestora de produtos é construir o produto ou funcionalidade que resolve

problemas dos usuários, o Product Marketing tem por missão contar ao mundo externo e interno sobre o produto ou funcionalidade e o problema que ele resolve. Esse "mundo externo" refere-se tanto aos usuários do produto quanto aos novos usuários que queremos trazer. Já o "mundo interno" são todas as pessoas da empresa, incluindo as pessoas de suporte e de vendas. É responsável por desenhar e implementar a estratégia de *go-to-market* (GTM) do produto. Em muitas empresas, essa responsabilidade recai sobre a gestora de produtos. Isso funciona em alguns casos, mas pode rapidamente se tornar uma sobrecarga e, consequentemente, prejudicar a performance do produto.

Há outros papéis que podem ser compartilhados, mas lembre-se de que, quanto mais papéis compartilhados tiver, mais difícil ficará a coordenação das pessoas da tribo. Minha recomendação é ter no máximo três papéis compartilhados. Eles podem ser liderados pela(s) líder(es) da tribo ou pela líder da tribo estrutural correspondente à sua função.

Organizando times de produto

A Lei de Conway foi criada por Melvin Conway, cientista da computação americano, e publicada pela primeira vez em abril de 1968, em uma revista de Tecnologia da Informação bastante conhecida na época chamada *Datamation*. A Lei de Conway diz que:

> **Lei de Conway**
>
> Qualquer organização que desenvolve um sistema produzirá um sistema cuja estrutura é uma cópia da estrutura de comunicação da organização.

Por esse motivo, a organização dos times de produto tem um impacto muito grande nas chances de sucesso do seu produto.

Existem quatro formas possíveis de se organizar times de produto:

1. Por produto ou funcionalidade;
2. Por tipo de usuário;
3. Por jornada;
4. Por objetivo.

Vamos agora conhecer com mais detalhes cada uma dessas formas.

1. Por produto ou funcionalidade

Essa é uma das formas mais comuns de organização de times de produto. Para cada produto ou funcionalidade, temos uma tribo. Na Locaweb tínhamos um time de produto para cada produto: Email Marketing, PABX virtual, Cloud, Hospedagem de Sites e assim por diante. Na Conta Azul também usávamos esse modelo, com um time, o Spartans, focado em funcionalidades relacionadas à gestão financeira, e o outro time, o Underground, focado em funcionalidades fiscais e contábeis. Quando entrei na Lopes, tínhamos um time focado no portal, outro no CRM utilizado pelos corretores e franquias e um terceiro focado no app para corretores. Em um banco, é comum ter times organizados por produtos financeiros, tais como conta corrente, investimento, crédito etc.

A principal vantagem dessa forma de organização é que a parte do produto que é responsabilidade da tribo é bem clara, mas, por outro lado, com o foco no produto ou na funcionalidade, perde-se um pouco de perspectiva a(s) pessoa(s) cujos problemas esse produto resolve.

2. Por tipo de usuário

Esse é um modelo muito útil em marketplaces e plataformas. Cada tribo tem foco em um ator. Por exemplo, o Gympass interage com academias, RH das empresas e funcionários das empresas, por isso decidimos ter três tribos, cada uma focada em um desses três atores do marketplace. Na Conta Azul, tínhamos duas tribos focadas no dono do pequeno negócio e duas focadas no contador. Na Lopes,

desenhamos uma estrutura na qual tínhamos uma tribo focada no comprador de imóvel, outra no vendedor e uma terceira focada no corretor, que faz a intermediação.

A vantagem desse modelo de organização é que o foco de cada time é bem definido, visando melhorar a experiência e resolver o problema de cada ator da plataforma. Caso a arquitetura de sistemas seja muito acoplada, pode haver bastante dependência entre os times.

Outro ponto de atenção é que algumas jornadas podem ficar divididas entre duas tribos. Por exemplo, no Gympass existe a jornada de fazer check-in em uma academia, que acontece quando o usuário vai até a academia, faz o check-in e a recepção o valida. Em uma organização de time por tipo de usuário, tanto o time de academias quanto o de usuário são responsáveis por essa jornada e devem se coordenar para fazer mudanças nessa parte do produto.

3. Por jornada

Nesse modelo, os times são organizados de acordo com cada jornada do usuário. Busca, compra, agendamento de aula e assim por diante são exemplos de jornadas pelas quais seu usuário pode passar ao usar o seu produto. Confesso que nunca vi um time 100% organizado por jornada, mas já vi times organizados por produto ou por tipo de usuário terem uma ou mais tribos focadas em alguma jornada.

Por exemplo, na Conta Azul tínhamos um time chamado Hubble que cuidava da jornada do usuário até ele poder usar funcionalidades financeiras, cuidadas pelo Spartans, e funcionalidades fiscais e contábeis, cuidadas pelo time Underground. No Gympass, além dos times de usuário, academia e RH da empresa, tínhamos um time chamado Cross Features, que cuidava do cadastro de cada um dos participantes do marketplace (usuários, academias e RHs) e, também, de receber o pagamento feito por RHs e usuários e fazer os cálculos de pagamento para as academias. Na Lopes, decidimos

criar, além dos times para comprador, vendedor e corretor, um time chamado Leads, que cuida das interações entre comprador e corretor. Posteriormente esse time se juntou ao time de corretor, e criamos um time chamado de Sistemas Centrais, responsável pela geração e gestão de contratos de compra e venda de imóveis. Na Locaweb, também tínhamos o time de sistemas centrais, depois renomeado para *enterprise applications*, responsável pela central do cliente, na qual o cliente da Locaweb pode ver e administrar todos os produtos contratados.

A principal vantagem dessa estrutura é que o foco em uma jornada aumenta a chance de proporcionar uma ótima experiência naquela jornada específica. Por outro lado, normalmente um squad é suficiente para cuidar de uma jornada, então você pode acabar com muitas tribos de um só squad.

4. Por objetivo

A organização por objetivo significa que a tribo tem foco em um objetivo específico. Conversão, retenção, experiência de uso etc. Não conheço nenhum time 100% estruturado somente por objetivos. No Gympass, usávamos esse modo de organização no time de usuário quando o dividimos em duas tribos: uma focada em crescimento, que tinha por objetivo garantir que os funcionários dos clientes baixassem o app, criassem a conta gratuita e se tornassem assinantes; e a outra focada em experiência digital, para garantir que os usuários utilizassem e tirassem o maior proveito possível do app, garantindo a satisfação e a retenção deles.

Nesse tipo de organização, o principal benefício é o foco no lugar aonde você quer chegar — o objetivo. A desvantagem é que você pode ter dois squads com objetivos diferentes lidando com a mesma área do produto, o que pode causar uma experiência estranha para o usuário. Outra desvantagem é que, se a arquitetura de sistemas estiver muito acoplada, pode haver muita dependência entre as equipes.

	Prós	Contras
Produto	A parte do produto que é responsabilidade da tribo é bem clara.	Perde-se um pouco de perspectiva da(s) pessoa(s) para quem esse produto resolve problemas.
Usuário	Foco de cada time é bem definido, visando melhorar a experiência e resolver o problema de cada ator da plataforma.	(1) Caso a arquitetura de sistemas seja muito acoplada, pode haver bastante dependência entre os times. (2) Algumas jornadas podem ficar divididas entre duas tribos.
Jornada	Foco em uma jornada aumenta a chance de proporcionar uma ótima experiência naquela jornada específica.	Normalmente um squad é suficiente para cuidar de uma jornada, então você pode acabar com muitas tribos de um só squad.
Objetivos	Foco no lugar aonde você quer chegar, o objetivo.	(1) Você pode ter dois squads com objetivos diferentes lidando com a mesma área do produto, o que pode causar uma experiência estranha para o usuário. (2) Se a arquitetura de sistemas estiver muito acoplada, pode haver muita dependência entre as equipes.

Já vi situações em que um time de desenvolvimento de produto é organizado em paridade com as áreas de negócio, com um time focado nas necessidades do atendimento ao cliente, outro focado no time de vendas, outro focado no financeiro, mais um focado no marketing, e assim por diante. Não recomendo esse tipo de estrutura, porque ela diminui o foco no cliente e deixa os times de produto subservientes aos outros times da empresa — e no capítulo *Foco no problema*, vimos que essa não é a forma de trabalho que extrai mais valor, inovação e resultado do time de desenvolvimento de produto.

Olhando essas diferentes formas de organizar um time de produto e seus prós e contras, fica a dúvida: *qual é a melhor forma?* A resposta é: a **híbrida**.

Essas diferentes formas de organizar times de produto podem ser usadas em conjunto, não são exclusivas. Na verdade, nunca vi uma equipe de desenvolvimento de produto usando exclusivamente um tipo de organização. As equipes são estruturadas em organizações híbridas. Na Locaweb, por exemplo, tínhamos times por produto (Hospedagem, Email Marketing, Cloud etc.) e um time focado na jornada do cliente (Central do Cliente):

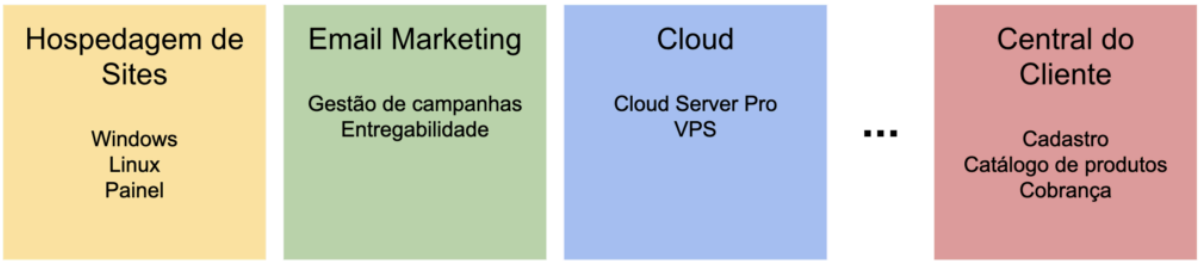

Figura 13.5: Times de produto da Locaweb em 2016.

Na Conta Azul, usávamos a organização por funcionalidade. Um time para gestão financeira do pequeno negócio (Spartans) e outro para gestão fiscal e contábil (Underground). Um para gestão fiscal, contábil e de folha dos clientes do contador (Area 42) e outro para gestão de clientes do contador (Babilônia). Também organizávamos

por tipo de usuário (times focados no dono do negócio e no contador) e por jornada (Hubble).

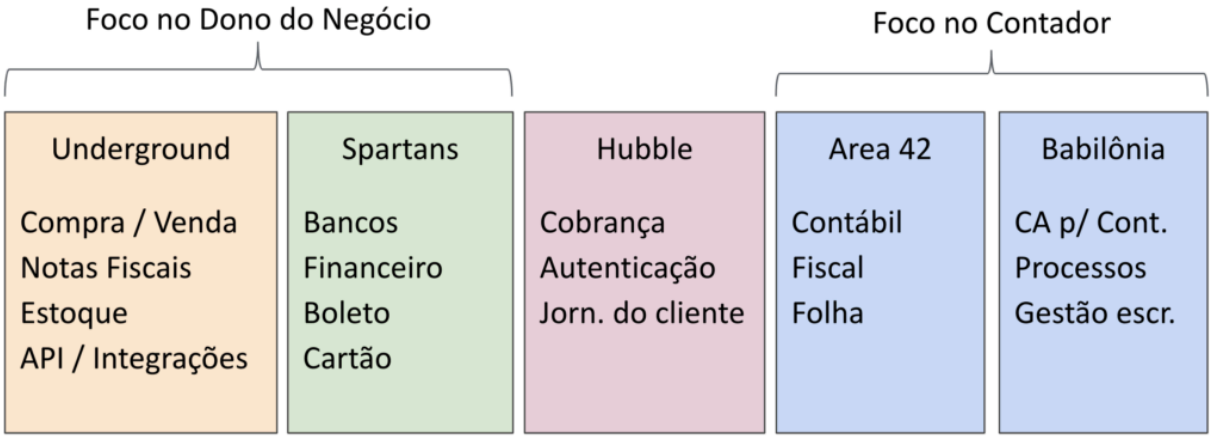

Figura 13.6: Times de produto da Conta Azul em 2018.

No Gympass, definimos os times por tipo de usuário (usuário final, academia e RH), mas também usamos a organização por jornada para criar o time de Cross Features, responsável pelo cadastro de cada um dos participantes do marketplace (usuários, academias e RHs), por receber o pagamento feito por RHs e usuários e por fazer o cálculo do pagamento para as academias. Usamos também a organização por objetivos, quando quebramos o time de usuário final em duas tribos, uma de crescimento e outra de experiência digital.

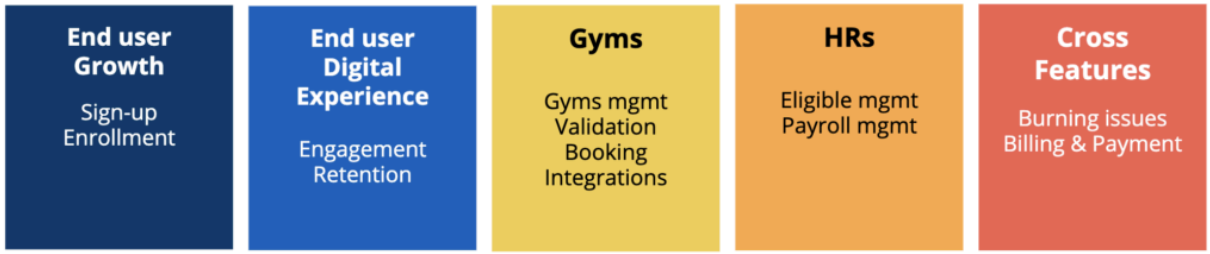

Figura 13.7: Times de produto do Gympass em 2019.

Na Lopes também definimos os times por tipo de usuário (cliente final, incorporador & proprietário, corretor & franqueado) e

definimos uma tribo focada na jornada entre cliente e corretor, que chamamos de Leads.

Figura 13.8: Times de produto da Lopes em 2020.

É importante ressaltar que esses exemplos são da época em que trabalhei nessas empresas. Assim como a visão e estratégia de produto evoluem, a estrutura de times também deve evoluir.

Organizando squads em um time de produto

Essas formas de organização de times de produto servem tanto para definir a organização entre tribos, bem como a organização dos squads de uma tribo. Alguns exemplos:

- **Hospedagem de sites (Locaweb):** dentro do time de hospedagem de sites da Locaweb tínhamos três squads, um focado em hospedagem Windows, outro em hospedagem Linux e um terceiro com foco no painel de controle de gestão da hospedagem.
- **Academias (Gympass):** no time focado em academias do Gympass, tínhamos um squad focado em APIs para integração com sistemas de gestão para integração de processo de check-in dos usuários e de reserva de aulas e outro squad focado na experiência do gestor da academia, para que ele pudesse ter acesso a relatórios e configurar como sua academia apareceria no app do usuário.
- **Financeiro (Conta Azul):** no time focado em gestão financeira da Conta Azul, tínhamos um *squad* focado em

integração com os bancos para receber dados de extrato bancário dos clientes, outro focado na interface de gestão financeira, com relatórios e sistema de categorização dos lançamentos do extrato, e um terceiro time focado em uma funcionalidade que tinha nome próprio, o Receba Fácil, sistema de emissão de boleto bancário.

Como definir a estrutura do time de produto?

O insumo que precisamos para definir a estrutura de produto é o que vimos nos dois capítulos anteriores: a visão de produto e a estratégia. Essas duas informações são o que nos ajuda a definir qual a melhor estrutura de time de produto que devemos ter para nos ajudar a atingir nossos objetivos.

A Locaweb oferece produtos digitais (Hospedagem, Email, Loja Virtual etc.), então a estrutura que mais faz sentido é uma estrutura de times organizada por produto. Na Conta Azul, temos os produtos financeiros e contábeis, e temos também dois atores, a pequena empresa e o contador. Esses foram os elementos que orientaram a definição da organização de times. Já no Gympass e na Lopes, o foco foi olhar para os atores do *marketplace*: academias, RHs e funcionários, no caso do Gympass; quando olhamos a Lopes, temos a pessoa compradora de imóvel, a pessoa que está vendendo o imóvel, que pode ser a incorporadora do imóvel na planta ou o proprietário do imóvel pronto, e a pessoa que está fazendo a intermediação, que é o corretor e a franquia à qual ele pertence.

Quando eu me juntei à Lopes, em meados de 2020, os times estavam organizados por produto. Havia um time de Portal, que fazia o portal onde se busca por imóveis, um time de CRM e outro para o app do corretor. No capítulo sobre *Foco no problema*, contei sobre o app do corretor: um "MVP" que estava em desenvolvimento há um ano e ainda não tinha sido lançado. A organização de times tem impacto direto na forma como as pessoas dos times resolverão problemas. Quando temos um time de app do corretor, a única forma que esse time sabe para resolver problemas é implementando

funcionalidades nesse app. Quando mudamos para times por atores do marketplace, o time de Corretor ganhou a liberdade de buscar diferentes soluções para entregar valor para o corretor. Poderia ser o app, mas poderia ser uma notificação SMS, um chatbot, uma mudança em processo ou qualquer outra solução criativa. A mudança na forma como o time se organiza pode habilitar o time a ser mais eficiente nas soluções desenvolvidas e, consequentemente, nos resultados alcançados.

13.3 Times estruturais

Times estruturais são os times que trabalham na estrutura necessária para os times de produto poderem fazer seu trabalho.

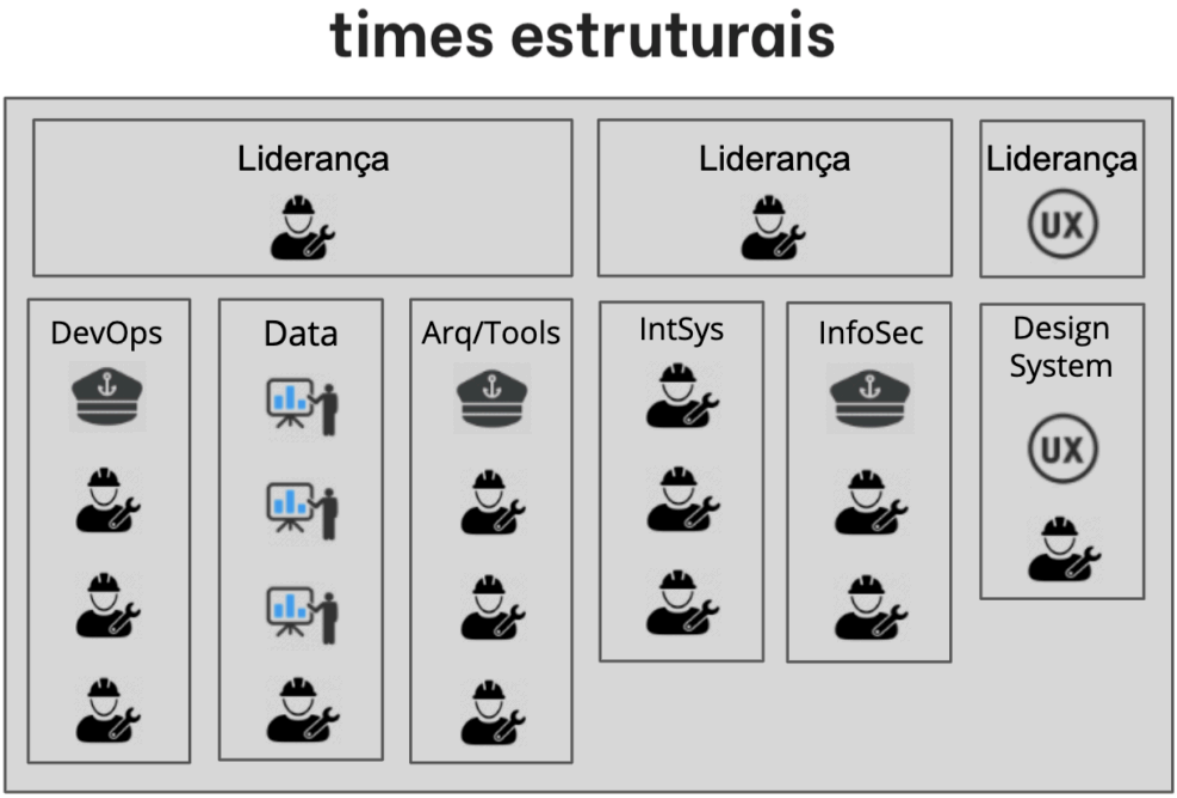

Figura 13.9: Times estruturais.

Veja a seguir alguns tipos de times estruturais necessários no desenvolvimento de produtos digitais:

- **SRE ou DevOps:** SRE significa *Site Reliability Engineering*. Essa área, às vezes chamada de DevOps, é responsável pela infraestrutura onde o produto será hospedado e servido aos clientes e, também, por monitorar o produto e a infraestrutura de hospedagem para garantir que ele opere com a performance ideal.

- **Dados:** aqui temos normalmente três disciplinas que precisam ser cuidadas pelo time de dados. Primeiro, é necessário um time de engenharia de dados que cuide da infraestrutura necessária para gestão dos dados da empresa. Em seguida, é necessário um time de análise de dados, responsável por gerar relatórios e dashboards com base nos dados e mostrando a performance do produto. Por fim, é interessante ter também um time de cientistas de dados capaz de tirar insights dos dados e, eventualmente, criar algoritmos de *machine learning* que possam evoluir à medida que mais dados são coletados e analisados.

- **Arquitetura/Ferramentas/Fundação:** time que ajuda os times de produto a definirem os padrões de arquitetura de software. Esse time também pode trabalhar em temas que são comuns a todos os times, como autenticação e autorização e infraestrutura de APIs.

- **Design Ops:** time central de design que cuida de criar e manter o Design System, biblioteca de componentes e padrões de interação. Essa equipe também pode cuidar da eficácia operacional dos product designers, dando-lhes ferramentas, capacitando os gestores e líderes para avaliar o desempenho desses product designers e auxiliando no onboarding. Nesse time também podem ficar profissionais de *user research* e de *UX writing*.

- **Segurança da Informação:** responsável por todos os aspectos de segurança da informação, tais como LGPD, certificação PCI, certificação ISO 27001, políticas de BYOD (*bring your own device*) para permitir que os funcionários utilizem seus próprios *devices* para o trabalho.
- **Sistemas Internos:** responsável por cuidar dos sistemas de terceiros, tais como Google Workspace, Office 365, Slack etc. Cuida também dos equipamentos da empresa.
- **Product Ops:** faz sentido em times grandes, com mais de 150 pessoas, e tem por responsabilidade a eficiência operacional dos product managers, dando-lhes ferramentas, ajudando a ver interdependências e auxiliando no onboarding de novas product managers.
- **Engenharia de Vendas:** essa área faz bastante sentido em empresas que desenvolvem produtos para outras empresas. É um time com conhecimento técnico capaz de discutir detalhes de implementação e integração do seu produto com os sistemas do cliente.
- **Serviços Profissionais:** caso as necessidades de implementação e de integração do novo cliente fujam do padrão, ou o cliente não esteja preparado para fazer essa implementação ou integração, pode ser interessante ter um time de serviços profissionais que faça esse trabalho. O recomendado é que esse time seja bem enxuto e utilize terceiros conforme a demanda para fazer o trabalho de implementação e integração.
- **HRBP e contratação:** como vimos, times de produto e suas estruturas são complexos, com muito trabalho colaborativo e com estruturas matriciais. É essencial ter um time de RH por perto para ajudar na gestão do time, com dois focos: HRBP, ou *Human Resources Business Partners*, que ajuda no dia a dia dos times e líderes em todas as questões ligadas à RH; e

Contratação, no inglês *talent acquisition*, que é responsável por todo o processo de atração e contratação de pessoas para o time.

Um ótimo livro para quem tiver interesse em se aprofundar em organização de times estruturais de tecnologia é o *Team Topologies: Organizing Business and Technology Teams for Fast Flow*, escrito em 2019 por Matthew Skelton e Manuel Pais. Esse livro ajuda no desenho dos times técnicos, bem como no fluxo de trabalho entre os diferentes times. Uma ressalva importante: o livro foi escrito por pessoas técnicas, para pessoas técnicas. Por esse motivo, quando eles falam de times de produto, que entregam valor para o cliente, eles chamam esse tipo de time de *Stream-aligned team*, ou *times alinhados ao fluxo*, sem entrar nos detalhes que descrevi aqui dos tipos de time de produto que existem. Outro ponto de atenção é que só fala dos times estruturais técnicos, então eles não falam times de HRBP e contratação, Serviços Profissionais, Vendas Técnicas, Design Ops e Product Ops.

Juntando times de produto e times estruturais

Como comentei, times estruturais são os times que trabalham na estrutura necessária para os times de produto poderem fazer seu trabalho. Por isso, é importante que os times estruturais e os times de produto coordenem seu trabalho para conseguirmos uma boa produtividade e qualidade desses times.

Tenho usado com bastante sucesso duas especializações de gestão de produtos para ajudar nessa coordenação:

- **Data Product Manager (DPM):** responsável por criar produtos de dados (algoritmos, insights). Terá interação com os times de produto para saber que produtos de dados podem fazer sentido para cada um deles;

- **Technical Product Manager (TPM):** responsável por "produtizar" ferramentas que aceleram a produtividade dos outros times (AuthN/AuthZ, API, *one-click deploy* etc.).

Veja a seguir dois exemplos, do Gympass e da Lopes. No Gympass, optamos por ter times separados de Technical Sales e de Professional Services. Outra decisão foi deixar Engenharia de Dados junto a SRE, Arquitetura e Ferramentas.

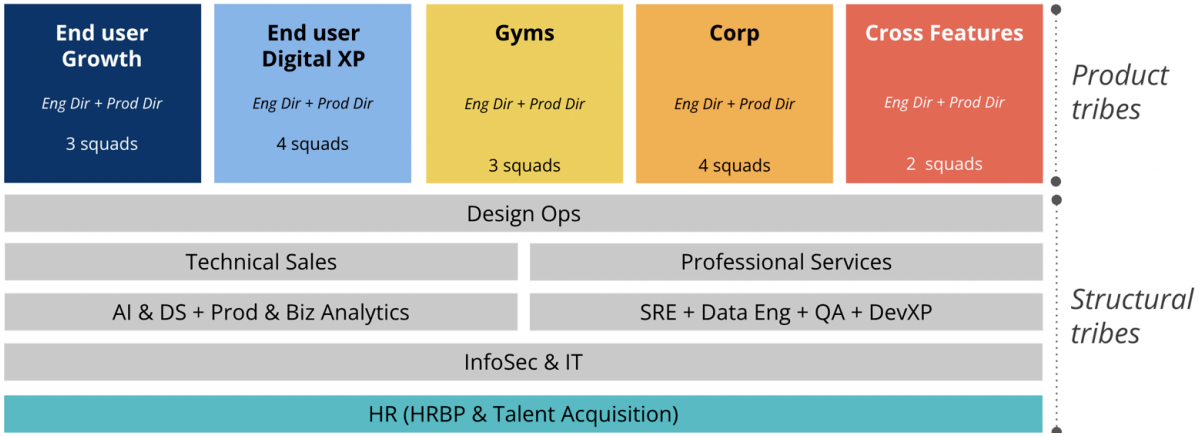

Figura 13.10: Estrutura completa de times do Gympass.

Na Lopes, o Marketing ficava na estrutura do Lopes Labs, uma vez que o marketing no mercado imobiliário é majoritariamente digital. Optamos também por deixar a liderança de design dentro do marketing. Na imagem a seguir, há uma tribo a mais, a de CrediPronto, que ficava na estrutura do Lopes Labs, mas trabalhava com foco na unidade de negócio CrediPronto, voltada ao crédito imobiliário. Nessa estrutura, também deixamos explícita a organização de produto, Data & Tech Products - GPM, que acompanhava os times estruturais.

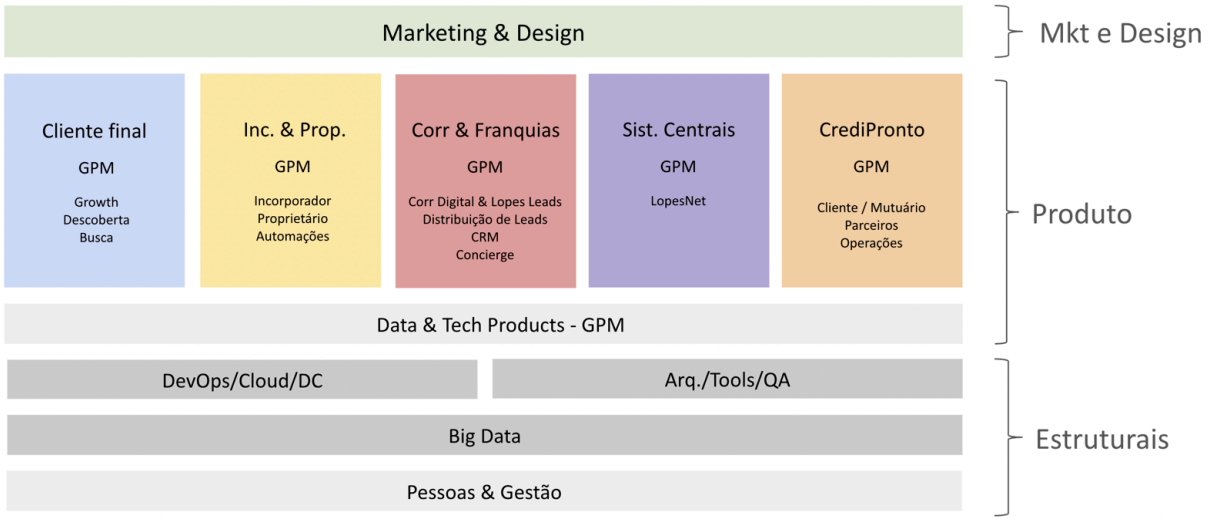

Figura 13.11: Estrutura completa de times do Lopes Labs.

13.4 Tópicos avançados

Aqui vou falar de uma série de tópicos que considero avançados sobre estrutura de time. Eles vão lhe ajudar a definir e gerenciar seu time de desenvolvimento de produto em um alto nível.

Planilha

Ao longo de minha carreira tenho usado uma planilha para me ajudar a gerenciar o time de desenvolvimento de produto. Essa planilha é organizada em times e em funções, como nas imagens a seguir.

	Star Trek			Star Wars		Vingadores				Sistemas Centrais		
Squads	Kirk	Picard	Spock	Luke	Leia	Homem de Ferro	Capitão América	Hulk	Viúva Negra	Atendi-mento	Cobrança	Design Ops
Liderança	Pessoa			Pessoa		Pessoa				Pessoa		
Produtos	Pessoa	Pessoa	Pessoa		Pessoa	Pessoa		Pessoa	Pessoa	Pessoa	Pessoa	
Design	Pessoa		Pessoa	Pessoa		Pessoa		Pessoa	Pessoa			
Mgr	Pessoa					Pessoa						Pessoa
Lead	Pessoa			Pessoa		TBH		Pessoa		Pessoa (.net)		
An / Eng	Pessoa (front)	Pessoa (front)	Pessoa (front)	Pessoa (front)	Pessoa (front)	Pessoa (fullstack)	Pessoa (.net)	Pessoa (front)	Pessoa (front)	Pessoa (.net)	Pessoa (.net)	Pessoa (front)
	Pessoa (front)	TBH (back)	Pessoa (back)	Pessoa (back)	TBH (back)	Pessoa (fullstack)	Pessoa (.net)	Pessoa (back)	Pessoa (back)	Pessoa (.net)	Pessoa (.net)	TBH (Research)
	Pessoa (front)		TBH (back)		TBH (back)	TBH (fullstack)	Pessoa (.net)	TBH (fullstack)	TBH (back)	Pessoa (.net)	TBH (.net)	
	Pessoa (QA)			Pessoa (QA)		TBH (front)				Pessoa (QA)		
	Pessoa					Pessoa (QA)		Pessoa (QA)				

Figura 13.12: Planilha com times de produto.

	Engenharia							
Squads	Suporte	DevOps / Cloud / DC	Arq / Tools / QA	Data Eng	Data Science	BI / DA	Web Analytics	InfraEsc
	Pessoa (Eng)							
Liderança		Pessoa (GPM)						
Produtos		Pessoa (TPM)		TBH (DPM)				
Design								
Mgr	Pessoa		Pessoa	Pessoa				Pessoa
Lead	Pessoa	Pessoa		Pessoa	Pessoa	Pesssoa	Pessoa	Pessoa
An / Eng	Pessoa	Pessoa	Pessoa	Pessoa	Pessoa	Pesssoa	Pessoa	Pessoa
	Pessoa	Pessoa	Pessoa	Pessoa	Pessoa	Pesssoa		Pessoa
	Pessoa	Pessoa (DBA)	Pessoa	Pessoa	TBH	Pesssoa		Pessoa
		Pessoa (DBA)	Pessoa (fullstack)			TBH		Pessoa
				Pessoa (dataops)				Pessoa
				TBH (fullstack)				

Figura 13.13: Planilha com times estruturais.

Uso cores para identificar profissionais em diferentes situações. TBH significa *to be hired*, vaga em aberto; *Novos* são as pessoas que entraram no último mês e *Saindo* são as pessoas que pediram para

sair. Colocando em uma planilha, eu consigo fazer algumas estatísticas:

Total	111		TBH	15
Fornecedor 1	7		Novos	19
Fornecedor 2	2		Saindo	5
PJs	6			
CLTs	96		Tribos	8
Tamanho atual	96		Squads	31

Figura 13.14: Estatísticas da planilha.

Toda planilha tem a opção de criar abas. Eu crio uma aba por mês, assim consigo ter uma fotografia mês a mês da evolução do time.

Layoff / Downsizing

Durante meus mais de 30 anos liderando times em empresas de tecnologia, já vi e senti os efeitos de algumas crises e recessões. De acordo com a Wikipédia (c2023d), desde 1990 foram 4 recessões nos EUA, sendo a mais recente a da COVID-19 no início de 2020. Segundo o modelo de probabilidade de recessões da The Conference Board, uma organização global sem fins lucrativos de pesquisa sobre cenários futuros, a probabilidade de recessão ficou perto de zero após a fase inicial da pandemia global, de setembro de 2020 a março de 2022, mas subiu para mais de 30% em abril e atingiu 50% em maio (LUNDH; OZYILDIRIM, 2023). A probabilidade aumentou ainda mais e permaneceu elevada desde então (fonte: https://www.conference-board.org/topics/recession/CoW-Recession-Probability).

Downsizing e ***layoffs*** são ferramentas comumente utilizadas em momentos de crise e recessão. Elas aparecem mais em empresas de tecnologia, pois essas tendem a se movimentar e se adaptar mais rápido. Empresas de tecnologia buscam capital de fundos de investimento para acelerar seu crescimento, mas, quando uma crise

aparece, precisam se readequar muito rápido. Contudo, *downsizing* e *layoffs* não são exclusividade das empresas de tecnologia. A Tyson Foods, uma das maiores empresas de carnes dos EUA, e a Goldman Sachs, empresa global do mercado financeiro, também anunciaram *layoffs* nessa virada de ano.

Mesmo em cenários econômicos favoráveis, crises também podem acontecer por motivos internos. Decisões tomadas que não se mostraram acertadas podem causar uma crise em uma empresa, sem qualquer influência do cenário econômico. Um exemplo bastante conhecido é o da Enron Corporation, uma das empresas líderes no mundo em distribuição de energia e comunicações, que faturou U$ 101 bilhões em 2000 e, em 2001, devido a fraudes contábeis e fiscais e a uma dívida de U$ 13 bilhões, pediu concordata. Mais recentemente temos o caso da Americanas, grande empresa do varejo brasileiro que passou por uma crise no início de 2023 por deixar de registrar em seus balanços auditados uma dívida de R$ 20 bilhões.

As empresas devem analisar duas perspectivas ao perceberem que estão entrando em uma crise:

1. Preservar o caixa;
2. Identificar e adaptar-se às mudanças nos problemas e necessidades dos clientes.

Para a primeira perspectiva, preservar o caixa, devemos olhar para as causas mais comuns. Devemos buscar preservar ou até mesmo avançar os fluxos de receita enquanto analisamos todos os custos com uma lupa. É nessa análise dos custos que entram as ferramentas de *downsizing* e *layoffs* que estamos vendo serem aplicadas em muitas empresas de tecnologia e também em empresas de outros segmentos, como vimos com os exemplos da Tyson Foods e Goldman Sachs.

Ao longo de minha carreira, já passei por algumas crises e tive que tomar decisões de redução de time. Mais recentemente, como

advisor, tenho também ajudado alguns *heads* de produto e CEOs em suas decisões e planejamentos de *layoff*. Aqui vão minhas recomendações:

- Antes de mais nada, estamos falando de decisões que vão mexer com a vida das pessoas. Use a empatia para definir a melhor maneira de agir. Se eu fosse demitido, como eu gostaria de ser tratado? Se eu não fosse demitido e ficasse na empresa que passou por um *layoff*, como eu reagiria às saídas e como eu gostaria de ser tratado? Trabalhe sempre muito próximo do time de gestão de pessoas. Não é incomum ter pessoas nesse time com formação em psicologia, o que pode ajudar bastante nesse planejamento. Faça uma pesquisa: existem muitos artigos bons sobre gestão de pessoas em situações de *layoff*, dando detalhes do que fazer e do que não fazer.

- Se você for a principal líder do time de desenvolvimento de produto, ou se dividir essa liderança com uma pessoa CTO ou CPO, minha recomendação é que você (ou vocês, no caso de liderança compartilhada) não desenhe o plano sozinha. Chame seus liderados diretos, compartilhe com eles a necessidade de redução, e comecem a trabalhar juntos nesse planejamento. É importante que seus liderados diretos participem, pois têm mais conhecimento e, consequentemente, capacidade de entrar em maior detalhamento no planejamento. Você pode estar se questionando se você tem líderes com esse grau de maturidade, o que é uma preocupação relevante. Normalmente são situações como essa que ajudam um profissional a amadurecer. Então se algum deles ainda não for maduro o suficiente, talvez essa seja uma boa oportunidade de amadurecimento.

- Em vez de apenas fazer um único plano de redução, desenhem cenários. Se a necessidade é reduzir em 40%, experimentem desenhar cenários com menos e mais redução, por exemplo, 10%, 20%, 30%, 40% e 50%. Nesses cenários desenhados, além da redução atingida, é importante deixar claro quais os impactos. Uma boa forma de fazer isso é com os OKRs, tema

que veremos no próximo capítulo. Em cada cenário, quais objetivos deixarão de ser atingidos e quais resultados deixarão de ser alcançados?

- Comecem planejando as reduções pelas vagas abertas. É comum termos vagas abertas de dois tipos: as *vagas novas*, para times novos que planejamos montar para tocar novas iniciativas ou para reforçar times existentes; e *vagas de reposição*, para substituir pessoas que saíram. Planejem reduzir primeiro as vagas novas. Em seguida, as vagas de reposição.

- Caso a redução ou eliminação das vagas em aberto não seja o suficiente para a redução necessária, vocês deverão começar a pensar em redução dos times atuais. Um erro bastante comum que vejo algumas pessoas fazerem é reduzir o tamanho dos times mas manter a quantidade de times, na expectativa de conseguir continuar tocando todas as iniciativas atuais, só que com menos pessoas e, consequentemente, de forma mais lenta. Essa não é uma boa ideia. É o famoso problema do cobertor curto: se cobrir a cabeça, descobre os pés. Esse é o momento de priorizar. Quais squads não podemos desmontar por serem críticos para a operação do produto? Quais squads eram apostas em novas iniciativas, funcionalidades e produtos que podemos pausar? Existe alguma iniciativa, funcionalidade ou produto que não está dando os resultados esperados e que não mostra que trará os resultados esperados?

- Desenhem os vários cenários de redução e analisem o quanto é corte de novas iniciativas que, em momentos de crise, podem ser suspensas, e o quanto é corte de necessidades vitais para a operação do seu produto. O que cada um desses cenários impacta no atingimento da visão de produto e na execução da estratégia de produto? Que OKRs serão impactados? Quais objetivos não serão atingidos e quais resultados-chaves não serão alcançados? Esse é um exercício de priorização importante que, junto aos diferentes cenários, vai permitir que você e seus líderes diretos vejam o impacto das reduções no

time. Além disso, é uma ótima ferramenta para você apresentar para a pessoa CEO e outras lideranças da empresa, mostrando o que diferentes níveis de redução podem impactar na empresa como um todo. Nessa conversa com a pessoa CEO e outras lideranças da empresa, vocês podem tomar a decisão de qual o melhor, ou o menos pior, cenário a seguir.

Vou utilizar um caso hipotético para ilustrar como utilizar a ferramenta de desenho de cenários. A crise chegou e, após análise cuidadosa dos números, você, como líder da área de desenvolvimento de produto da sua empresa, chegou à conclusão, ou recebeu um pedido da pessoa CEO, de que será necessário um *layoff*. Você terá que diminuir o tamanho do time e fazer algumas demissões. A redução terá de ser de 40% do seu orçamento.

Você lidera um time de 200 pessoas, sendo o time atual de 180 pessoas, mais 20 vagas. Dessas 20 vagas, 10 são novas vagas e 10 são vagas de reposição. As 180 pessoas estão divididas em 4 tribos de produto mais 2 tribos de times estruturais conforme o desenho mostrado a seguir. As 10 novas vagas são para formar 2 novos squads: o squad Worf na tribo Star Trek e o squad Integrações na tribo de Sistemas Centrais.

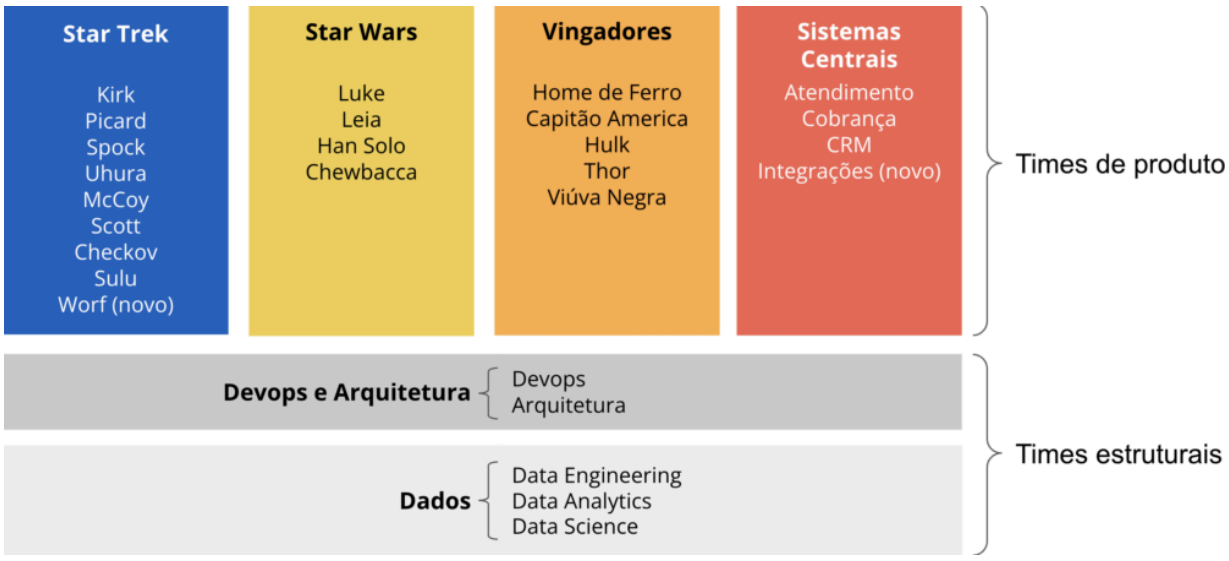

Figura 13.15: Exemplo de time com 200 pessoas em 4 tribos de produto e 2 tribos estruturais.

Esse time de 200 pessoas está focado em atingir 20 objetivos e seus resultados-chaves (OKRs). Após as conversas com seus líderes, e seguindo os passos descritos, você poderá criar os seguintes cenários:

Redução	Pessoas	Iniciativas pausadas e impacto	Squads desmontadas
10%	0 novas vagas abertas 0 vagas de substituição Total = 20 vagas	Congelar a montagem das 3 novas squads, uma de Sistemas Centrais, outra de Arquitetura e uma da tribo Avengers.	3 novas Sobram 25
20%	Demissão de 20 pessoas 11% do time atual	= 10% + reduções parciais em alguns times e desmontar duas squads da tribo Star Trek.	3 novas 2 existentes Sobram 23
30%	Demissão de 40 pessoas 22% do time atual	= 20% + mais reduções e desmontar mais 3 squads, uma da tribo Star Trek, outra da tribo Vingadores e outra uma squad da tribo Star Wars	3 novas 5 existentes Sobram 20
40%	Demissão de 60 pessoas 33% do time atual	= 30% + desmontar mais 4 squads, uma de cada uma das 4 tribos de produto.	3 novas 9 existentes Sobram 16
50%	Demissão de 80 pessoas 44% do time atual	= 40% + mais reduções, desmontar mais 3 squads, uma de cada tribo de Produto, menos de Sistemas Centrais. Juntar as tribos Star Wars e Vingadores.	3 novas 12 existentes Sobram 13

Figura 13.16: Exemplo de cenários de redução de time e impacto das reduções

Já usei essa tabela de cenários em algumas situações em minha carreira, e já a recomendei para *heads* de produto, de engenharia e CEOs que fazem sessões de *advisoring* comigo. Com esses cenários em mãos, você pode agora conversar com a pessoa CEO e outros líderes da empresa para mostrar o impacto da redução, bem como alternativas de reduções menores, com impactos também menores na produtividade do time de desenvolvimento de produtos, para que vocês possam avaliar as opções.

Ter menos pessoas fará com que a equipe deixe cair algumas bolas. É preciso tomar uma decisão sobre o que parar de fazer. Alguns objetivos e resultados esperados devem ser despriorizados, pois teremos que demitir algumas pessoas e teremos uma equipe menor. É simples assim. Menos dinheiro implica em equipe menor, o que

implica em menos coisas que essa equipe poderá fazer e, consequentemente, menos objetivos poderão ser atingidos e menos resultados poderão ser alcançados.

CTO + CPO

A área de desenvolvimento de produtos é uma área só, com objetivo comum de criar o melhor produto para atender aos objetivos estratégicos da empresa enquanto resolve problemas e necessidades dos clientes. Ter duas ou mais lideranças para essa área requer bastante coordenação entre elas para garantir que os times estão colaborando e evoluindo na mesma direção. A forma mais comum de dividir essa liderança é ter duas pessoas, CPO e CTO, para liderar o time de desenvolvimento de produtos. Enquanto o CPO lidera pessoas de produto e de UX, o CTO lidera as pessoas de engenharia.

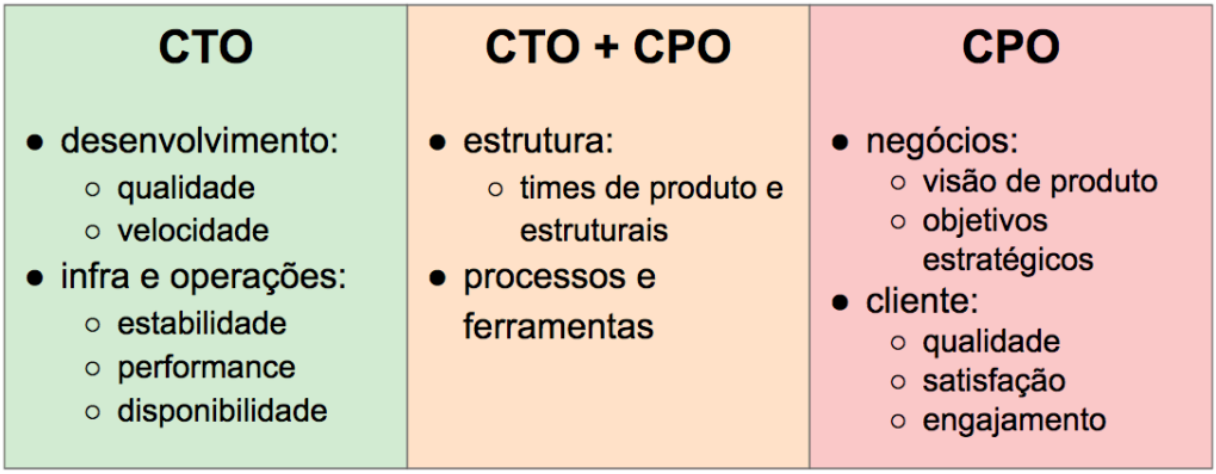

Figura 13.17: Divisão de responsabilidades entre CTO e CPO.

Essa imagem ilustra bem as responsabilidades de cada liderança. O CTO cuida do desenvolvimento propriamente dito do produto, se preocupando com a qualidade do que está sendo desenvolvido, bem com a velocidade de desenvolvimento. Também cuida de questões de infraestrutura e operacionais, tais como a estabilidade, performance e disponibilidade do produto. O CPO cuida do produto tanto do ponto de vista do negócio quanto do ponto de vista do cliente. Do ponto de vista do negócio, é responsável por definir a

visão de produto alinhada com os objetivos estratégicos do negócio. Do ponto de vista do cliente, precisa garantir que o produto resolve um problema ou necessidade do cliente com qualidade e, para isso, ele precisa entender a satisfação e o engajamento do cliente com o produto.

Em conjunto, CTO e CPO devem definir e evoluir a estrutura do time de desenvolvimento de produto, com times de produto e times estruturais (SRE, Data etc.), bem como definir e evoluir os processos que esse time usará no seu dia a dia.

Liderança única ou liderança compartilhada?

Tanto na Locaweb quanto na Conta Azul eu tive o papel de CPO com a responsabilidade de liderar todo o time de desenvolvimento de produto, composto de pessoas gestoras de produto, product designers e de engenharia. Na Lopes, eu liderava todo o Lopes Labs, time de tecnologia e inovação que tinha pessoas de engenharia, de design, de produto e de marketing, uma vez que o marketing no mercado imobiliário é majoritariamente digital.

A liderança única funciona quando se tem pessoas sêniores para ajudar na gestão de engenharia assim como na gestão de design e de produtos. Na Conta Azul, o time chegou a ter 130 pessoas e eu tinha 1 *head* de engenharia, 4 GPMs e 1 *head* de design para me ajudar. Na Locaweb, com um time de 100 pessoas, eu tinha 2 gerentes seniores de engenharia, 5 PMs seniores e 1 *head* de UX. Na Lopes, eu tinha um time de 120 pessoas com 1 *head* de marketing, 6 GPMs e 1 gerente sênior de engenharia.

Gosto dessa configuração, pois sempre vi o time de desenvolvimento de produto como um único time, com objetivos comuns de entregar o melhor produto para atender aos objetivos da empresa enquanto resolve problemas e necessidades dos usuários. Essa configuração ajuda no alinhamento e nessa visão de time único.

Esse tipo de configuração funciona muito bem para times pequenos, de até umas 80 a 100 pessoas. Quando chega nesse tamanho,

existe o risco de sobrecarregar esse líder único responsável por todo o time de desenvolvimento de produto. É uma infinidade de temas diferentes, daí a importância de ter pessoas seniores ajudando na liderança.

Em algumas empresas, em vez de CPO, essa liderança única é chamada de Chief Technical Officer (CTO) ou de vice-presidente de desenvolvimento de produtos.

Pode fazer sentido pensar em dividir a área em duas lideranças quando o time cresce para mais de 100 pessoas, tendo um CPO e um CTO fazendo a liderança compartilhada. Vale lembrar de que a liderança compartilhada, apesar de ser benéfica no sentido de dividir responsabilidades, pode ter efeitos colaterais prejudiciais se não for bem gerenciada pelo CEO.

No Gympass, rodamos durante 18 meses com um CTO e dois CPOs, sendo um de produtos para *consumers* e eu focado em produtos para empresas e parceiros. Optamos por essa configuração porque previámos um crescimento considerável do time. Quando o time estava ainda com 60 pessoas, já vislumbrávamos um crescimento até 400 pessoas. Poder dividir a responsabilidade, principalmente quando o time cresce rápido para números acima de 100 pessoas, ajuda a colocar mais atenção e a ir mais fundo nos temas de que cada líder cuida. Isso evita a sobrecarga que comentei anteriormente.

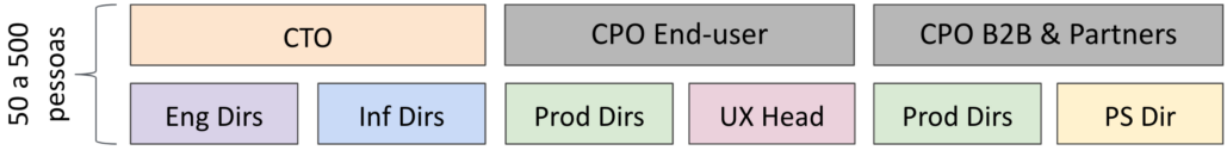

Figura 13.18: Estrutura de liderança de desenvolvimento de produtos no Gympass de agosto de 2018 a outubro de 2019.

No Gympass, o time de UX reportava para o CPO de *consumers* enquanto eu tinha, além dos times de produto para empresas e

parceiros, um time de Professional Services (PS), que era responsável por fazer as integrações customizadas com sistemas de academias e de sistemas de RH de nossos clientes. Esse trabalho de *professional services* é mais orientado a projetos, com definição clara de escopo e prazos bem definidos, por isso criamos uma área separada para cuidar dessas integrações.

Quando eu saí da Conta Azul, em meados de 2018, estávamos começando a pensar em dividir os papéis entre CTO e CPO. Tanto que, em 2020, a estrutura ficou com a liderança compartilhada do time de desenvolvimento de produtos.

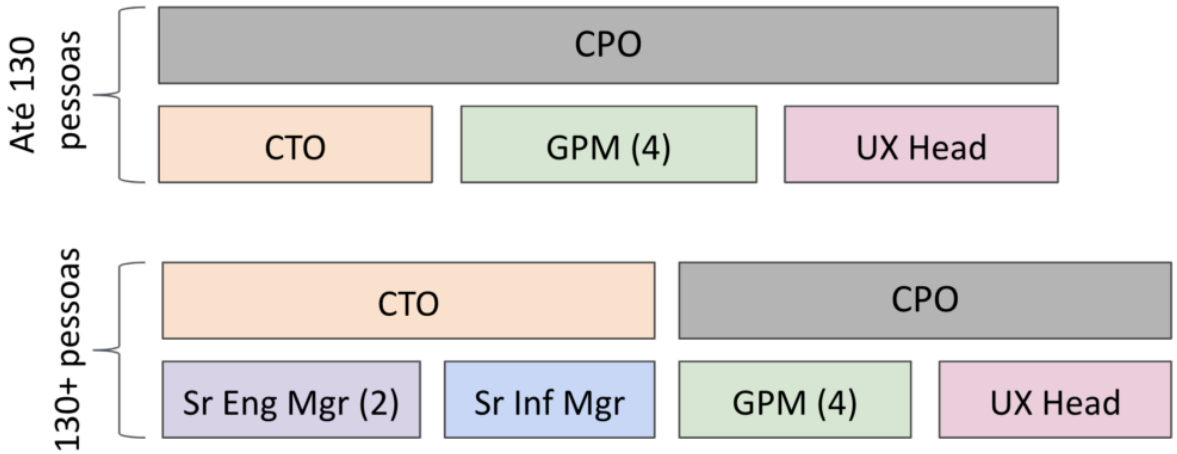

Figura 13.19: Estrutura de liderança de desenvolvimento de produtos na Conta Azul.

Outra possibilidade de liderança compartilhada de times de produto é ter *head* de engenharia, de produtos e de UX.

A liderança compartilhada tem por efeito colateral o risco inerente de criação de silos, que são os times trabalhando de forma isolada e sem a necessária colaboração. No Gympass, tínhamos uma preocupação forte de evitar esse comportamento. Sentávamos nós três, lado a lado, e reservávamos no mínimo 3 horas por semana para conversarmos sobre temas do time de desenvolvimento de produtos, sendo 1 hora entre nós três, 1 hora junto com *business partner* de RH e 1 hora com o CEO. Além disso, buscávamos definir

os objetivos de forma comum para os times e tratávamos o orçamento como um orçamento único da área de desenvolvimento de produtos.

Contudo, apesar de nossos esforços, ainda assim havia situações de falta de colaboração entre os membros de diferentes times. Por esse motivo, tenho preferência por configurações com liderança única de time de desenvolvimento de produtos, apesar da eventual sobrecarga que isso possa causar nessa liderança. Uma forma de diminuir essa sobrecarga é contar com líderes seniores.

Internacionalização

Cada vez mais empresas brasileiras têm tido a oportunidade de explorar mercados além do Brasil. Para isso, é preciso internacionalizar os produtos digitais.

O primeiro aspecto que pensamos quando surge a necessidade de internacionalização é o idioma. O português já é um idioma com acentos, o que facilita para escrevermos em outros idiomas com acentuação, mas quando pensamos em outros caracteres, como os caracteres japoneses ou árabes, teremos que fazer ajustes em nossa arquitetura de interface. Idiomas diferentes impactam diretamente no tamanho das mensagens e dos prompts, o que tem impacto no design. Algo dito com duas palavras de quatro letras cada em inglês pode precisar de quatro palavras de sete letras em alemão. Além da questão visual, é muito importante uma pessoa local revisar. Traduções automáticas ou traduções feitas por não nativos correm o risco de não levar em conta questões culturais ou mesmo qual é a palavra mais comumente utilizada.

O segundo aspecto a ser considerado em uma internacionalização é o *billing* e o *payment*, que é como os clientes serão cobrados e como eles vão pagar. Esse é um tema que pode gerar boa complexidade de implementação. Minha recomendação é utilizar provedores globais de *billing* e *payment* como Adyen, Stripe ou PayPal.

Além do idioma, da interface, do *billing* e do *payment*, há outros aspectos que devem ser analisados quando planejamos uma internacionalização — principalmente para produtos B2B, ou produtos B2C ligados a um determinado tema, pode haver outros aspectos que são locais e precisam ser considerados. Pense em ERPs, sistemas para restaurantes, sistema para relação médico-pacientes etc.

No Gympass, inicialmente o Brasil era o maior mercado, então o foco era desenvolver para o Brasil e adaptar para outros países. Em relação a *billing* e *payment*, optamos pelo Adyen como provedor global. No final de 2018 tivemos que começar a nos preocupar com GDPR pois, apesar de ser um tema distante no Brasil ou mesmo nos EUA, já era um tema muito forte na Europa. Tivemos então que mudar o foco de parte do time. No final de 2019 percebemos que precisávamos mais uma vez mudar o foco. EUA era o principal mercado que queríamos conquistar. Por esse motivo, mudamos o foco do time de desenvolvimento de produto para desenvolver primeiro para os EUA e depois adaptar para os outros países.

Hoje em dia, minha recomendação é ter um pequeno time local sênior, capaz de entender e implementar necessidades locais. Esse time deve ter 1 ou 2 pessoas do time "matriz", para entendimento do negócio e interação com a "matriz".

Time terceirizado

No capítulo sobre *Entrega de resultado*, mostrei a diferença de foco de times terceirizados vs. times internos. O time terceirizado estará sempre interessado em vender mais horas. Esse é o resultado que essas empresas buscam, alocar mais horas em seus clientes, incluindo você e sua empresa, o que é um resultado diferente do que você busca.

Você e sua empresa não estão buscando contratar mais horas de desenvolvimento de software. Vocês buscam atingir seus objetivos estratégicos, enquanto resolvem problemas e necessidades de seus

clientes. Esse desalinhamento de objetivos é o que me faz desaconselhar o uso de times terceirizados. Você pode usá-los, desde que tenha bastante clareza dessa diferença de objetivos e saiba gerenciar os efeitos que essa diferença pode causar.

Quando eu estava na Lopes, optei por trazer um time terceiro de uma empresa de consultoria com bastante conhecimento sobre desenvolvimento de software, a ThoughtWorks, para me ajudar a implementar os princípios que comentei na Parte 2 do livro (*Princípios*). Foi um trabalho curto, de 7 a 9 meses, combinado desde o começo qual era o objetivo e qual era o prazo.

Modelo de Tuckman

Bruce Tuckman, um pesquisador americano sobre dinâmica de grupos, propôs em 1965 quatro estágios pelos quais um grupo de pessoas que começam a trabalhar juntas passa e como esses estágios impactam na eficácia desse grupo. Os quatro estágios de Tuckman para a formação de times são:

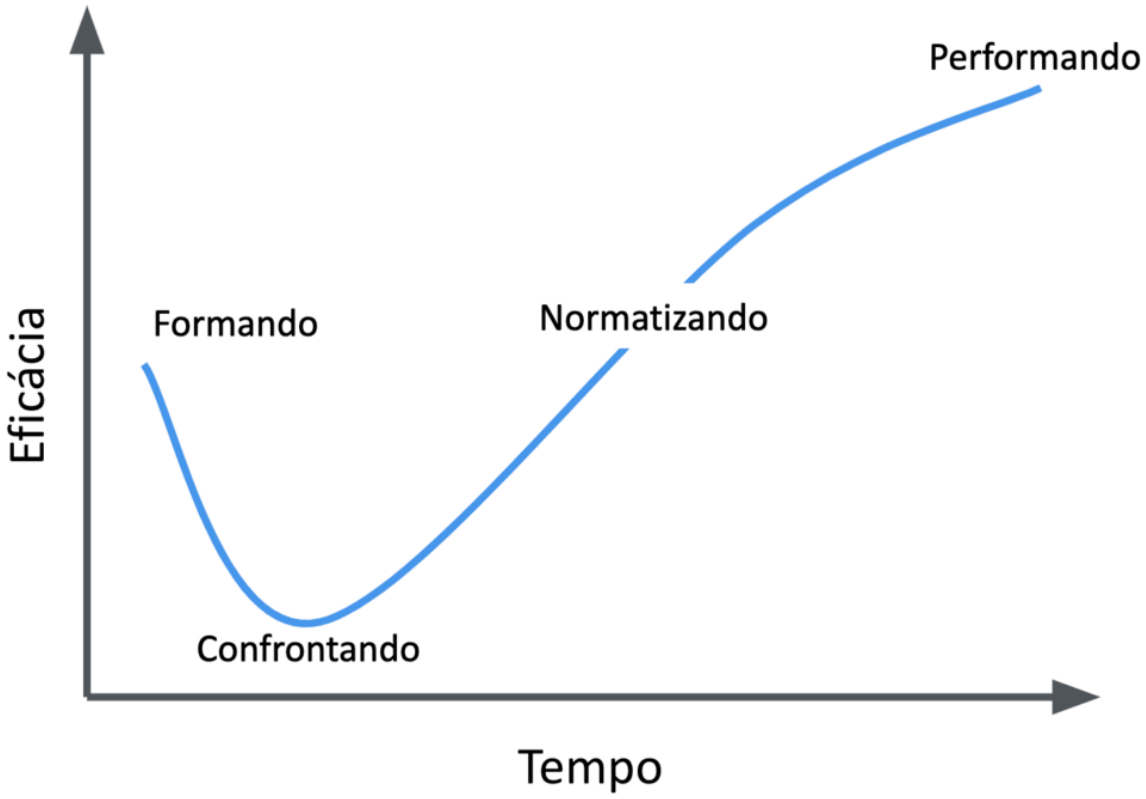

Figura 13.20: Modelo de Tuckman.

1. **Formando (*forming*):** nesse estágio, as pessoas do grupo estão se conhecendo, entendendo os objetivos comuns e buscando formas de trabalharem juntas;
2. **Confrontando (*storming*):** em seguida, acontecem alguns confrontos, quando o grupo começa a conhecer as habilidades de cada pessoa integrante e discute sobre como o trabalho será feito;
3. **Normatizando (*norming*):** esse é o momento em que os membros do grupo definem o processo de trabalho e os papéis e responsabilidades de cada um. Nessa fase, os membros do time já se conhecem melhor e respeitam as habilidades uns dos outros;
4. **Performando (*performing*):** é nesse momento que o time de fato começa a produzir e a entregar resultados. O time já se conhece bem, o processo de trabalho é claro e acordado entre todos os membros do time.

Não há uma melhor forma de se estruturar um time de produto. Há aquela que faz mais sentido para a estratégia e os objetivos definidos para atingir a visão de produto. Por isso, a estrutura de time não é escrita em pedra. Se houver necessidade, por mudança de objetivos ou de estratégia, pode fazer sentido mudar a estrutura do time. Contudo, não recomendo fazer isso com muita frequência, devido ao tempo necessário para um time recém-formado passar pelos estágios de Tuckman. Já ouvi pessoas comentando que trabalham em empresas que mudam a estrutura de time de desenvolvimento de produtos a cada 3 ou 6 meses. Não é tempo suficiente para passar pelos estágios de Tuckman.

Na imagem a seguir, apresento um exemplo da vida real. Um de meus clientes começou a contratar novas pessoas ao longo do primeiro trimestre e de um pedaço do segundo trimestre. O time ficou do tamanho desejado e na estrutura desejada no final do segundo trimestre. Nesta imagem, dá para ver claramente que o terceiro trimestre foi o momento de ajustes (o *storming* do modelo de Tuckman), para, no quarto trimestre, o time normatizar e começar a performar.

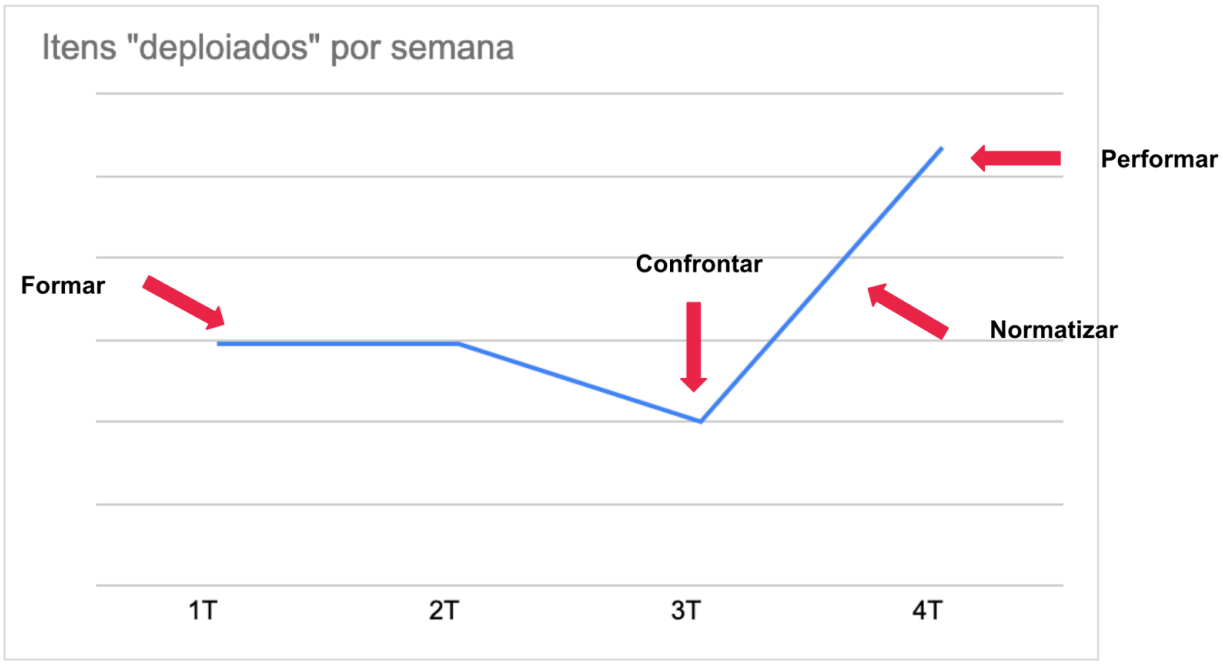

Figura 13.21: Modelo de Tuckman na vida real.

Dependências entre times

Quando organizamos os times em tribos e squads, com times de produto e times estruturais, é comum acontecer dependências entre os times. Por exemplo, para um determinado time poder fazer algo para atingir um determinado objetivo, ele pode precisar que outro time implemente algo em sua parte do produto. Essas dependências podem causar gargalos no processo de desenvolvimento do produto e atrasos no atingimento dos resultados e objetivos.

Existem três formas para lidar com essa dependência entre times:

1. **Pedir para priorizar:** a mais simples de todas é pedir para o outro time priorizar. Caso o time não priorize, sempre há a opção de escalar essa necessidade e a líder da área fazer essa priorização de forma *top-down*. Essa é a pior forma de lidar com dependências, pois a prioridade de um time raramente é a mesma que a do outro, e ter que escalar essa necessidade e priorização pode acarretar dificuldades de relacionamento entre os times.

2. **APIs:** nesse modelo, todos os times constroem, além de suas funcionalidades, APIs para consumo interno dessas funcionalidades. É uma boa estratégia e que permite minimizar as dependências entre times, além de eventualmente permitir oferecer essas APIs para consumo externo. Contudo, também corremos o risco de algo novo ainda não ter sido implementado e ter que entrar na priorização do time.

3. ***Innersource*:** é o uso das melhores práticas de desenvolvimento de software de código aberto e o estabelecimento de uma cultura semelhante ao código aberto dentro das organizações para o desenvolvimento de seu software proprietário. É a melhor solução para a dependência entre os times, mas requer maturidade. Nessa forma de dependência, quando um time A precisa que algo seja implementado no código de outro time B, as pessoas do time A fazem a modificação que precisam no código do time B e submetem essa modificação para que o time B avalie e, se tudo estiver ok, a publique.

Desde minha época de Locaweb tenho buscado trabalhar com o modelo de *innersource* para ajudar a diminuir a dependência entre os times.

Devemos ter uma equipe de inovação dedicada?

Essa é uma pergunta que tenho recebido muito nas minhas sessões de *coaching*, então imagino que a resposta pode interessar a mais pessoas. A resposta curta é "não e sim" — o que, eu sei, não responde muito; é como a famosa e não tão útil resposta "depende", usada para responder a muitas perguntas de gerenciamento de produtos.

Pensando nisso, vou expandir a resposta "não e sim" trazendo alguns exemplos da minha experiência.

Não, não devemos ter uma equipe de inovação dedicada

Às vezes, somos tentados a criar uma equipe de inovação dedicada porque todas as nossas equipes existentes já têm os tópicos do dia a dia para cuidar. Elas não têm espaço em sua agenda para inovar, então vamos criar uma equipe separada para se concentrar em explorar inovações.

Bem, essa não é a mentalidade certa para se ter. Todas as nossas equipes existentes não devem simplesmente ter algum espaço para inovar, mas seu trabalho diário deve ser explorar inovações. De que forma? As equipes de desenvolvimento de produto devem ser equipes de solução de problemas ou, como diz Marty Cagan, equipes de produto empoderadas, que recebem problemas para resolver e resultados para alcançar e o fazem criando soluções para esses problemas. Com um problema a ser resolvido e um resultado a ser alcançado em mãos, a equipe fica livre para experimentar diferentes opções de solução, e é exatamente assim que nascem as inovações.

Se forçarmos nossas equipes de desenvolvimento de produtos a operar no modo implementador de soluções — ou, como Marty Cagan as chama, equipes de funcionalidades —, não haverá espaço para inovações. Elas estarão trabalhando na implementação de soluções criadas por outras pessoas, pessoas estas que não têm experiência e conhecimento suficientes do que é possível fazer com a tecnologia. Portanto, é muito difícil criar inovações com equipes operando no modo implementador de soluções.

Então, para estimular todas as suas equipes de desenvolvimento de produtos a inovar, elas precisam ter um objetivo, um problema para resolver, para que possam testar soluções diferentes e talvez chegar a soluções novas e inéditas.

No Lopes Labs, usávamos OKRs para definir os objetivos e principais resultados que queríamos alcançar e os acompanhávamos semanalmente. Com isso, as equipes ficavam livres para definir o que implementar para alcançar os principais resultados.

Tínhamos também *hackdays* trimestrais: 3 dias no início do trimestre nos quais o pessoal do Lopes Labs formava novas equipes temporárias para resolver os problemas propostos pelas próprias equipes. Muitas inovações interessantes nasceram durante os *hackdays*. Essa é uma técnica que também usei na Locaweb e no Gympass com resultados muito bons em termos de criação de inovações.

Sim, devemos ter uma equipe de inovação dedicada

Por outro lado, pode haver alguns problemas ou oportunidades que precisam de uma equipe dedicada. Problemas ou oportunidades que não estão no domínio central de nenhuma das equipes e podem ser uma distração para elas podem exigir uma nova equipe de inovação dedicada.

Na Lopes, começamos a usar uma técnica emprestada de nossos amigos do iFood chamada *equipes Jet Ski* para resolver esse tipo de problema que não era do domínio central de nenhuma das equipes. O pessoal do iFood chama essas equipes de Jet Ski para contrastar com o grande navio que é o iFood. As equipes Jet Ski são equipes pequenas e dedicadas, reunidas temporariamente para resolver esse tipo de problema. Escolhemos pessoas com conhecimento e experiência específicos para construir a equipe Jet Ski e as deixamos focadas na solução do problema em questão. Com certeza eles farão falta em suas equipes originais, e precisamos levar isto em conta na construção de equipes Jet Ski: que determinados objetivos e resultados-chaves de suas equipes originais podem não ser atingidos.

Outro aspecto a ser considerado é: se a equipe for bem-sucedida na criação e implementação de uma solução para o problema, quem cuidará dessa solução quando a equipe Jet Ski for desmontada e seus membros retornarem às suas equipes originais?

Outra maneira de criar uma nova equipe de inovação dedicada é criar uma unidade de negócios com uma gerente geral e algumas pessoas para lidar com um problema ou oportunidade específica. Utilizamos esta abordagem no Gympass quando criamos, no 2º semestre de 2019, três novas unidades de negócio: uma focada em vender Gympass para PMEs; outra para criar um marketplace de produtos e serviços para academias e estúdios; e uma terceira, que liderei como gerente geral, para explorar a oportunidade de criar um marketplace de apps de bem-estar — o que acabou se tornando o Gympass Wellness. Esta é normalmente uma abordagem mais permanente. Por esse motivo, ao decidir criar uma nova unidade de negócio, é sempre importante definir como as pessoas que se deslocam para a nova unidade de negócio serão substituídas nas suas posições atuais.

Devemos ter uma equipe dedicada à correção de bugs?

Essa é outra pergunta que tenho recebido muito em minhas sessões de *coaching* e, semelhante à pergunta sobre a equipe dedicada à inovação, acredito que sua resposta também pode interessar a mais pessoas. Neste caso, a resposta curta é "não", e veremos que este tema não tem espaço para uma resposta do tipo “depende”. Vamos mergulhar mais fundo.

Seu código, seus bugs

Se você constrói algo, você é o único responsável pela qualidade. Se o que você construiu não está funcionando como esperado, você é responsável por corrigi-lo. É simples assim. Não faz sentido ter uma equipe diferente para corrigir bugs feitos por pessoas diferentes. As pessoas mais capazes de corrigir um bug são as pessoas que o criaram. Aliás, esse é o melhor incentivo para as pessoas criarem menos bugs.

E os sistemas legados?

Em um sistema legado, a equipe herda um código que não escreveu. Normalmente, as pessoas que escreveram o código não estão mais na empresa. Nesse caso, faz sentido ter uma equipe dedicada a corrigir seus bugs? O ideal é **não**. O sistema legado deve ser responsabilidade de uma equipe, que resolverá os bugs, mas também trabalhará na melhoria e evolução desse sistema legado. Uma estratégia muito comum para lidar com sistemas legados é a estratégia de estrangulamento: drenar lentamente a vida de um sistema legado substituindo gradualmente partes dele por uma implementação moderna.

Outro aspecto importante do sistema legado é que não precisamos necessariamente corrigir seus bugs. Às vezes, corrigir um bug em um sistema legado pode custar muito, pois ninguém tem conhecimento suficiente para depurar o sistema. Em alguns casos, em vez de corrigir o bug, podemos corrigir sua causa raiz aplicando alguma correção alternativa que faz o sistema legado entregar o resultado esperado.

Nesses casos, podemos aplicar uma estratégia chamada "monitorar e aplicar *workaround*". Assim que descobrirmos uma solução paliativa para um determinado bug, provavelmente desenvolvido fora do sistema legado, monitoramos o comportamento indesejado e, quando o comportamento aparecer, aplicamos automaticamente a solução paliativa. É a ideia de que, dependendo do estado geral de saúde do paciente, algumas doenças são mais bem tratadas com remédios do que com cirurgia.

Devemos dedicar parte do nosso tempo à correção de bugs?

Novamente, a resposta é um simples "não". Devemos entregar produtos de boa qualidade. Qualquer usuário prefere usar um produto de boa qualidade que se comporte conforme o esperado. Esta é uma condição *sine qua non* para proporcionar uma boa experiência ao usuário.

Além da experiência do usuário, há outro aspecto importante a ser considerado quando falamos de qualidade e bugs. Sempre que alguém precisa trabalhar para resolver um bug que foi encontrado em um produto digital, essa pessoa precisa parar de trabalhar no que estiver trabalhando no momento para resolver o bug. Esta é uma interrupção no fluxo de trabalho. Se essa pessoa fosse capaz de entregar o software sem esse bug, ela poderia continuar trabalhando em coisas novas sem interrupção, o que a tornaria mais produtiva.

Em uma equipe que gerenciei, rastreávamos a porcentagem de novos itens implantados e criamos deliberadamente OKRs para aumentar essa porcentagem. Em 2 anos, conseguimos passar de 50% de novos itens implantados para 90%:

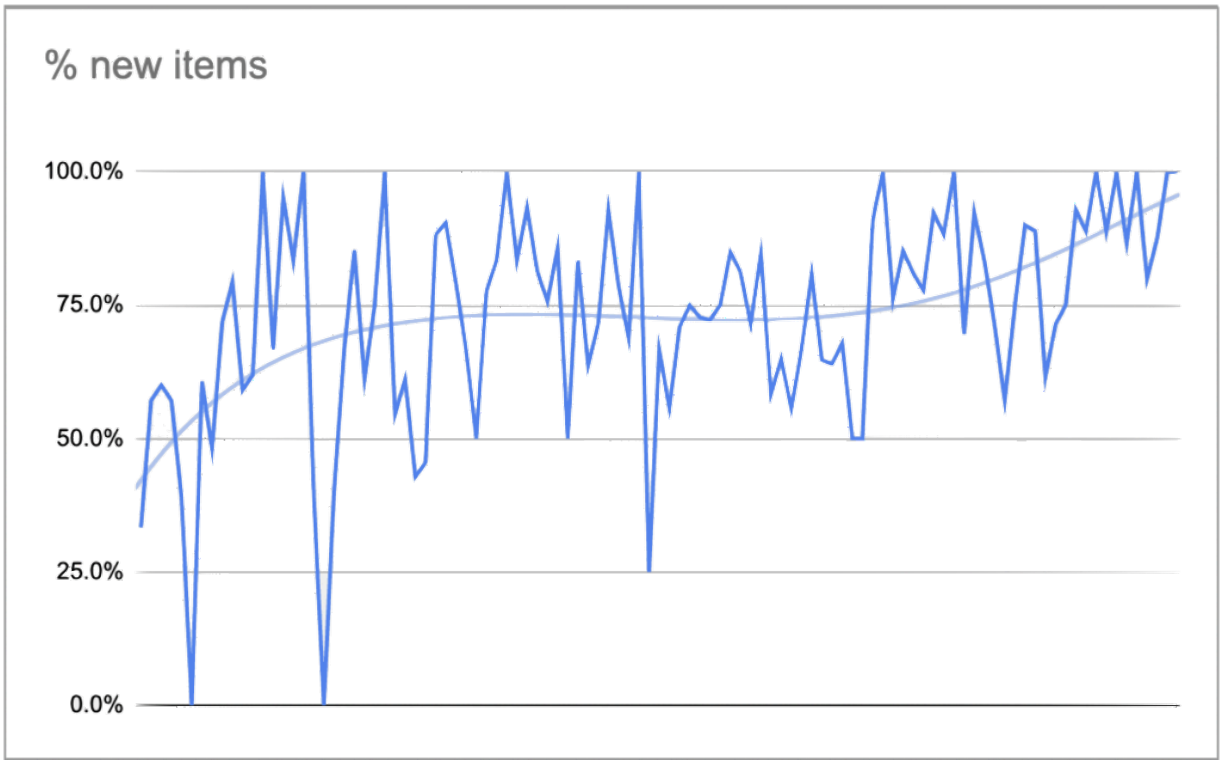

Figura 13.22: Porcentagem de novos itens implantados.

Na minha experiência, em vez de corrigir a quantidade de esforço dedicada à correção de bugs, é mais produtivo focar na criação de código de qualidade sem bugs. Para fazer isso, devemos rastrear a

porcentagem de trabalho gasto na correção de bugs e gerenciar ativamente para diminuir esse número.

Unidades de negócio

Em algumas situações, em vez de ter times de produto separados, mas dentro da mesma organização, pode ser interessante criar unidades de negócio razoavelmente independentes. Em unidades de negócio, temos não só um time de desenvolvimento de produto separado, como todas as áreas necessárias para o negócio acontecer de forma independente, tais como marketing, vendas, atendimento ao cliente etc.

Na Locaweb, optamos pelo modelo de unidades de negócio independentes quando adquirimos empresas. A Tray era uma empresa cujas soluções de e-commerce passaram a fazer parte do portfólio de produtos da Locaweb. Como a Tray já operava como uma empresa independente, optamos por mantê-la dessa forma, somente tendo as áreas de administração, financeiro e RH em comum. Essa é uma maneira bem comum de criar áreas de negócio por meio de aquisições de empresas.

No Gympass, vislumbramos a oportunidade de criar um novo produto chamado Gympass Wellness, que oferece serviços de bem-estar, tais como aplicativos de atividade física, de nutrição e de meditação para os funcionários dos clientes do Gympass. Optamos por iniciar esse novo produto como uma unidade de negócios, com time de produto, de marketing e de vendas independente do Gympass, visando dar maior autonomia e agilidade para esse time.

A CrediPronto é uma unidade de negócios da Lopes que é uma *joint venture* entre Lopes e Itaú para oferecer crédito para compradores de imóveis. Pelo fato de a natureza do negócio ser completamente diferente do negócio principal de transação imobiliária e, ainda, por ter um novo sócio, optou-se pelo modelo de unidade de negócio.

O uso de unidades de negócio pode fazer sentido também quando os times de desenvolvimento de produto ficam muito grandes. As tribos de produto podem evoluir para unidades de negócio, mantendo um conjunto de tribos estruturais que ajudam a criar consistência entre os diferentes times das unidades de negócio.

Este é o modelo utilizado pelo Itaú, com suas comunidades integradas e comunidades *enablers* de tecnologia:

- **Comunidades integradas:** entregam soluções orientadas ao negócio, tais como as comunidades de cartões de crédito, de consórcio, de seguros, de soluções de investimento e assim por diante;
- **Comunidades *enablers* de tecnologia:** constroem ferramentas e produtos técnicos para que as comunidades integradas deem enfoque no desenvolvimento de soluções e produtos digitais para os clientes do banco, em vez de precisarem se preocupar com essas fundações mais técnicas. Aqui, por exemplo, estão as comunidades que habilitam, agilizam e aceleram o uso de cloud pública, APIs, CI/CD, *design system*, gestão ágil de produtos digitais, entre outras.

O iFood também usa um modelo parecido com três unidades de negócio, *food delivery*, *groceries* e *fintech*, com times estruturais focados no que é comum para essas três unidades de negócio.

Bonificação

É razoavelmente comum a pessoa CTO ou CPO receber o pedido da pessoa CEO para criar algum tipo de bonificação individual para o time de desenvolvimento de produtos. Tenho ouvido esse tipo de questionamento com certa frequência em algumas sessões de mentoria que faço. Algo na linha de "*precisamos medir as pessoas e premiá-las de acordo com seu desempenho individual, quero implementar a cultura Ambev*". Normalmente essa citação da Ambev

vem pela fama da cultura forte e agressiva de obtenção de resultados a partir de metas individuais dessa empresa.

Boa parte das pessoas CEO que conheço tem um background na área de vendas. As que não têm, muito provavelmente têm o tema *vendas* no topo da lista de prioridades. Pessoas de times de venda são normalmente remuneradas com um salário-base mais comissão sobre as vendas, comissão essa de caráter individual. É muito fácil, mês a mês, identificar quem são as pessoas vendedoras com melhor e pior contribuição para a empresa com base em seus resultados de vendas, compensar os melhores resultados individualmente por meio da comissão de vendas e trabalhar as pessoas com pior performance. Sendo assim, é bastante natural pensar em usar essa dinâmica de reconhecer e premiar individualmente com base nesses resultados individuais para todas as pessoas de uma empresa, incluindo os times de desenvolvimento de produto.

No entanto, em times de desenvolvimento de produto, temos pessoas com diferentes funções, como engenharia, design de produto e gestão de produto. Essa diversidade de funções é essencial para a criação de produtos de sucesso. Por isso, o resultado do time é do time, é resultado de um trabalho em equipe. Resultados individuais são incompletos. De nada adianta a pessoa gestora de produtos definir o que será feito para atingir determinado resultado e para resolver determinado problema da cliente se a product designer não ajudar nessa definição, trazendo seu conhecimento de experiência do usuário e de design de interação, e se as pessoas de engenharia não ajudarem nessa definição e construírem o que foi definido. Por esse motivo, não faz sentido a bonificação individual.

Mesmo a Ambev, que sempre teve uma cultura forte de atingimento de metas individuais, tem mudado. Em uma entrevista de 2017 para a revista Época Negócios, Fabio Kapitanovas, então vice-presidente de gente e gestão da Ambev, disse que:

"*A empresa tem buscado aumentar a colaboração entre os funcionários — as metas começaram a incluir variáveis coletivas e não apenas individuais. Hoje, o bônus depende dos resultados individuais, da área e da empresa. Mudamos isso para as pessoas terem incentivo de colaborarem mais entre si.*"

Fonte: Bigarelli, 2017 (*Época Negócios*).

Em conversa com Ricardo Okino, especialista e consultor de vendas, *co-founder* da Escola Exchange, com passagens pelas Linx, Conta Azul e Vitta, ele comentou que algumas empresas já estão também revendo seus planos de remuneração para equipes comerciais com o objetivo de, além da comissão (que é uma bonificação individual), incluir também metas de time e da empresa como parte da remuneração ou como acelerador. É uma maneira de premiar uma pessoa pelos seus resultados individuais e, ao mesmo tempo, incentivar comportamentos de trabalho e colaboração em grupo.

Como então reconhecer e premiar o indivíduo? Em equipes comerciais, mesmo nas que adotarem parte da bonificação com base em resultados de equipe, é razoavelmente simples e objetivo avaliar a performance individual.

Já em times de desenvolvimento de produto os resultados não aparecem somente pelos esforços individuais. Cada pessoa do time tem que fazer bem sua parte para que o resultado aconteça. Em uma situação como essa, como reconhecer e premiar individualmente cada pessoa do time? Primeiro, é preciso saber como avaliar pessoas de um time de desenvolvimento de produto. Para isso, devemos olhar dois componentes: o "o que" e o "como" — qual resultado foi atingido pelo time e como a pessoa contribuiu para o atingimento desse resultado.

Analisando o "o que", se for esperado um determinado resultado do time, pode fazer sentido algum tipo de bonificação para todo o time se o resultado atingido tiver sido superior ao resultado esperado. Normalmente esse tipo de bonificação pode ser definido de duas formas:

1. Algo igual para todos, como um jantar, uma viagem ou mesmo uma premiação em dinheiro. Esse tipo de bonificação ajuda a reforçar o senso de time;
2. Alguma premiação com base em múltiplos do salário. Nesse caso, já estaremos fazendo algum tipo de premiação individual, dado que o salário das pessoas de um time de desenvolvimento de produtos não é igual.

Quando analisamos *como* cada pessoa do time desenvolvimento de produtos contribuiu para o atingimento do resultado, temos a oportunidade de pensar em como compensar individualmente cada uma. Essa compensação pode ser feita através de aumento de salário acompanhado ou não de uma eventual promoção para o próximo passo da carreira. Esse aumento de salário impacta diretamente em qualquer bônus de equipe que seja definido para o time de desenvolvimento de produto. Se um determinado time de desenvolvimento de produtos tiver uma bonificação de duas vezes o salário por atingir um determinado resultado, quem tem salário de X, receberá 2X de bônus, enquanto quem tem salário de 1,25 X receberá 2,5 X de bônus.

A maneira de premiar pessoas de um time de desenvolvimento de produto de maneira individual é a própria evolução que a pessoa terá em sua carreira na empresa. Pessoas que contribuem muito para o atingimento de resultados acabam evoluindo mais rapidamente do que aquelas que contribuem pouco.

O que faz um grupo de pessoas se comportar como um time?

Não é suficiente organizar as pessoas na estrutura de equipes descrita aqui para que se comportem como uma equipe. Para que se percebam como uma equipe e passem a atuar como tal, elas precisam de objetivos comuns.

Um problema muito comum que vejo nas equipes de desenvolvimento de produto é que, mesmo sendo muito bem-organizados em tribos e squads, com tribos estruturais e tribos de produtos, e as pessoas certas com as funções certas em cada equipe, os objetivos são definidos por função. Os gerentes de produto têm um conjunto de objetivos diferentes dos de designers de produto, que são diferentes dos objetivos dos engenheiros. Isso simplesmente não funciona, porque cada pessoa se concentrará nos seus próprios objetivos.

Se definirmos todos os objetivos como sendo comuns a todos os membros da equipe, todos eles trabalharão juntos para atingi-los. Mesmo que o objetivo pareça mais relacionado a um dos aspectos, como mais relacionado ao negócio (gerente de produto) ou à experiência do usuário, ou mais relacionado à engenharia, todos os membros da equipe devem ter os mesmos objetivos. Então, a resposta curta para a pergunta "O que faz um grupo de pessoas se comportar como uma equipe?" é: **objetivos comuns**.

Recomendação

Uma vez que você tem a visão e a estratégia de produto, é preciso definir qual será a estrutura de time que você vai montar para poder executar essa visão e estratégia.

Caso você não tenha tido experiência com times de desenvolvimento de produto, minha recomendação é que você comece pequeno, com o time mínimo que descrevi no começo deste capítulo, um time formado por duas pessoas engenheiras, uma product designer e

uma gestora de produtos. Se necessário, revisite seus objetivos estratégicos para adequá-los a esse time. Como diz o ditado, precisamos primeiro aprender a andar, para só depois começarmos a correr.

Resumindo

- Times de desenvolvimento de produto são organizados em times mínimos, também chamados de squads, compostos de engenheiros, product designers e product managers. É importante deixar esses times o mais enxuto possível para ajudar em sua produtividade. Esses times mínimos (squads) são agrupados em times de produto chamados de tribos de produto.
- A proporção mais indicada entre pessoas em engenharia e gestores de produto é de 5 a 9 engenheiros para cada gestor de produto, e de 1 product designer para cada gestor de produto.
- Há 4 formas de se organizar os times de produto: por produto ou funcionalidade; por tipo de usuário; por jornada ou por objetivo. É possível também usar dois tipos de organização, criando uma organização híbrida.
- Existem também as tribos estruturais, que criam a estrutura necessária para as tribos de produto performarem. Times que compõem as tribos estruturais são: SRE/DevOps; Dados; Arquitetura/ Ferramentas/ Fundação; Design Ops; Segurança da Informação; Sistemas Internos; Product Ops; Engenharia de Vendas e Serviços Profissionais.
- Dois conceitos importantes no desenho de sua estrutura de time são o da Lei de Conway, que diz que as organizações tendem a criar sistemas que são uma cópia da estrutura de comunicação das empresas, e os 4 estágios de Tuckman de formação de times — *formando*, *confrontando*, *normatizando* e *performando*.
- Para completar o tema sobre estrutura de times, apresentei uma série de tópicos avançados: a planilha para ajudar no

acompanhamento da evolução da estrutura de time; como planejar um layoff; divisão de liderança entre CTO e CPO; internacionalização; times terceirizados; Dependência entre times; Time dedicado a inovação; Time dedicado a correção de bugs; Unidades de negócio; Bonificação de times de desenvolvimento produto; o que faz um grupo de pessoas ser um time.

Capítulo 14
OKRs

Uma vez tendo clareza de sua visão e estratégia, e tendo definido sua estrutura de time, o próximo passo é termos uma ferramenta que nos ajude a acompanhar o progresso que o time está fazendo ao executar a estratégia para chegarmos mais próximos de nossa visão.

Uma ferramenta que tem essa função e é muito usada por empresas de tecnologia é o OKR, que é a abreviação de *Objectives and Key Results*, ou, em português, **objetivos e resultados-chaves**. É uma ferramenta muito útil para reforçar os quatro princípios que vimos na Parte 2 (*Princípios*) deste livro:

- Entregas rápidas e frequentes;
- Foco no problema;
- Entrega de resultado;
- Mentalidade de ecossistema.

Usamos OKR pois produto, funcionalidade, tecnologia, site, app, dado, algoritmo, projeto, processo não são o objetivo, mas um *meio* para atingirmos objetivos e resultados!

OKR é uma ferramenta que foi criada na Intel, depois levada para o Google. De lá, passou a ser adotada pelas empresas do Vale do Silício e, depois, pelas empresas de tecnologia de todo o mundo. Hoje em dia, mesmo empresas que não são de tecnologia utilizam OKR. Até mesmo o Bono, do U2, usa OKR em uma organização sem fins lucrativos chamada ONE, focada no combate à pobreza extrema e às doenças passíveis de prevenção.

Veja a seguir um exemplo de OKR:

- **Objetivo:** ser mais saudável;
- **KR1:** emagrecer 2 kg;

- **KR2:** diminuir 5% da gordura corporal;
- **KR3:** praticar exercícios físicos pelo menos 3 vezes por semana.

Bastante simples, né?

14.1 Alguns cuidados

Apesar de simples, essa ferramenta requer alguns cuidados importantes que precisamos ter quando estamos definindo e utilizando OKRs.

Periodicidade

Quando definimos nossa estratégia, definimos objetivos a serem alcançados pensando em um período de 6 meses a um ano, que é o período recomendado para revisão da estratégia, como vimos no capítulo *Estratégia de produto*. Para definição dos OKRs, eu costumo trabalhar com períodos trimestrais. Já vi alguns times usando periodicidade quadrimestral e outros usando periodicidade bimestral, mas o mais comum é utilizar a periodicidade trimestral.

O ponto de atenção que faço questão de destacar em relação aos OKRs é a periodicidade de acompanhamento. Tenho usado periodicidade semanal e tenho visto muitos times seguindo essa periodicidade. A princípio, pode parecer muito frequente fazer esse *check-in* semanal, e as pessoas podem querer fazer essa checagem a cada duas semanas ou uma vez por mês. As vantagens de fazer essa checagem todas as semanas são:

- Problemas e impedimentos crescem menos em 1 semana do que em duas semanas ou em um mês;
- Se houver algum impedimento, você terá de 12 a 13 oportunidades dentro do trimestre para entender o que está acontecendo e resolver;
- Reunião de acompanhamento tende a ser mais curta.

A preocupação que surge quando fazemos o acompanhamento semanal é que algumas métricas são mensais e, consequentemente, não poderiam ser acompanhadas semanalmente, como a métrica de *churn*, por exemplo. Minha recomendação é buscar métricas que possam ser acompanhadas semanalmente. Mesmo métricas mensais ou anuais podem ser quebradas em medições semanais. Por exemplo, caso você tenha por objetivo ter um *churn* mensal de 2%, o que significam esses 2% em quantidade de clientes perdidos? Se sua base de clientes for de 1.000 clientes, um *churn* de 2% significa 20 clientes perdidos em um mês, ou 5 clientes por semana. Pronto, já temos uma métrica semanal para acompanhar.

Métricas perversas

Durante o período em que a Índia foi colônia da Grã-Bretanha, o governo britânico, preocupado com as mortes acidentais por picada de cobras venenosas, decidiu oferecer uma recompensa para cada pessoa que aparecesse com uma cobra morta. Durante algum tempo esse programa deu certo e começou a aparecer uma quantidade crescente de cobras mortas para o governo pagar a recompensa. Contudo, o número de mortes acidentais por picada de cobra continuava a crescer. Quando o governo foi buscar entender o que estava acontecendo, descobriu que havia pessoas que começaram a criar cobras em casa para depois matá-las e ganhar a recompensa do governo.

Esse é o conceito da **métrica perversa**, uma métrica que, quando usada isoladamente, pode levar a comportamentos não desejados e inesperados. Essa é a razão pela qual devemos ter mais de um KR por objetivo. Se tivermos um único KR por objetivo, corremos o risco de ter esse comportamento da métrica perversa.

Suponha que um time de atendimento tem por objetivo "aumentar a produtividade de nosso time de atendimento" e define um único KR, que é "reduzir de TMA de 10 min para 2 min". TMA é o tempo médio de atendimento. Ao diminuir o TMA, é possível atender mais clientes com o mesmo time, aumentando assim sua produtividade. O que

pode acontecer é que o time de atendimento pode passar a controlar o tempo de ligação e desligar quando estiver próximo dos 2 minutos de duração, não importando se o assunto tenha sido resolvido. Em um caso desses, precisamos ter outros KRs para garantir resolução de problemas e satisfação da cliente.

Métricas leading (causa) e lagging (efeito)

Existe uma forma classificar métricas que ajuda muito a entender o potencial de impacto da métrica. Em inglês, os termos usados são *leading* e *lagging*. É um pouco difícil traduzir esses termos para o português, mas uma forma de ajudar a entender esses conceitos é pensar em causa e efeito, ou em *métrica causa* e *métrica efeito*. Enquanto *churn* e NPS são métricas efeito, o engajamento pode ser visto como uma métrica causa.

Para explicar o que são e qual a diferença entre indicadores causa (*leading*) e indicadores efeito (*lagging*), vou contar sobre um trabalho que fizemos tanto na Locaweb quanto na Conta Azul para descobrir maneiras de predizer o *churn*. Quais clientes tinham maior probabilidade de cancelar o serviço contratado? Fizemos várias análises para descobrir quais comportamentos indicavam, com maiores chances de acerto, se um cliente cancelaria — e descobrimos vários comportamentos interessantes. Por exemplo, um cliente de hospedagem de sites que redireciona o seu domínio para apontar para um site hospedado em outro lugar provavelmente o fez porque está mudando de serviço de hospedagem. Ou se seu site tinha alto volume de acesso e esse volume reduziu drasticamente, também há boas chances de que ele vai cancelar seu serviço de hospedagem de sites. Ou se um cliente da Conta Azul que costumava registrar 50 vendas por mês diminui a quantidade de vendas registradas até zero, há grandes chances de esse cliente cancelar sua conta na Conta Azul.

O *churn* é exemplo de indicador efeito, pois ele conta o que aconteceu – clientes cancelaram. Indicadores efeito são métricas que nos ajudam a avaliar o resultado de uma empresa ou de uma

iniciativa. Exemplos de indicadores efeito são *churn*, receita, lucro, número de clientes e NPS. São métricas que devem ser acompanhadas frequentemente, em alguns casos até mesmo diariamente ou mais de uma vez por dia, mas elas são a consequência. Elas mostram o resultado, mas não mostram como esse resultado foi obtido.

Para entender como um resultado foi obtido, devemos usar os indicadores causa. No exemplo anterior do churn e da pesquisa dos fatores que ajudam a predizê-lo, o comportamento dos clientes que foi detectado como preditor do *churn* foi a quantidade de acessos de um site e a quantidade de vendas registradas, que são os indicadores causa. Esse tipo de indicador ajuda a predizer um resultado, a predizer como se comportará um indicador efeito. E é nos indicadores causa que devemos focar nossa energia, para que possamos ver o ponteiro do indicador efeito mexer.

Por exemplo, o que devemos fazer para diminuir o churn de um produto? Garantir que o produto esteja sendo usado e sendo útil, o que significa que está resolvendo um problema ou atendendo uma necessidade de seu usuário. Na Locaweb, no produto de hospedagem de sites, o site tem que ser útil para o dono do site. O que esse dono do site ou loja virtual espera desse site? Visitas? Clientes? Compras? Como ajudar o dono do site a atingir seu objetivo? Esse é o caminho para evitar o *churn*. Na Conta Azul, qual é o comportamento esperado de um cliente que está resolvendo seus problemas de gestão utilizando o produto? Quantas vezes por semana ele acessa? O que ele faz quando loga no sistema? Como posso fazer para ajudar o cliente a tirar o máximo de proveito do seu produto?

Sempre que vejo times de produto definindo metas de *churn* ou mesmo de NPS, que são métricas efeito, eu recomendo incluir metas de engajamento e deixar *churn* e NPS não como metas, mas sim como métricas a serem acompanhadas. Se você tiver um produto que gera um engajamento dentro do que você havia planejado para

esse produto, você muito provavelmente terá um *churn* baixo e um bom NPS.

Veja na tabela a seguir alguns exemplos de métricas efeito e possíveis métricas causa:

Métrica Efeito (*Lagging*)	**Métrica Causa (*Leading*)**
Redução de acidentes	Uso de equipamento de segurança
Diminuição do peso	Reduzir consumo de calorias
Diminuição de pedidos de cancelamento	Cliente utilizando o produto

Pensando nos OKRs, uma forma de utilizar indicadores causa e efeito é pensar nos indicadores efeito como objetivos, e nos indicadores causa como os *key results* (resultados-chaves). Ou podemos deixar as métricas efeito como KR, mas devemos tentar ter alguns KRs também com métricas causa.

Usando exemplo do OKR de ser mais saudável, emagrecer 3 quilos é o efeito esperado, assim como diminuir 5% da gordura corporal é uma métrica efeito. Por outro lado, fazer exercício 3 vezes por semana é uma métrica causa. Como temos só uma métrica causa, pode ser interessante incluir outras métricas causa, como não comer doces e limitar calorias ingeridas por dia, para nos ajudar a atingir o objetivo de ser mais saudável.

Time = objetivos comuns

Como já comentei no capítulo *Estrutura de Time*, o que faz um grupo de pessoas se comportar como um time são os objetivos comuns.

O time de desenvolvimento de produtos é *cross-funcional*, tem pessoas com diferentes funções, gestoras de produto, designers e

engenheiras. A maneira de garantir que esse grupo se porte como um time é definir objetivos comuns. Eles devem ser responsáveis pelos mesmos OKRs. Se não tiverem OKRs comuns, eles não serão um time, mas sim um grupo de pessoas que, na época do trabalho presencial, sentaria junto, mas cada um estaria perseguindo o seu próprio objetivo.

Pode haver alguns OKRs específicos da função, mas devem ser poucos e devem ter prioridade inferior aos OKRs de time.

Acompanhando iniciativas (progresso + confiança)

OKR é uma ferramenta para acompanhamento da execução da estratégia por meio de números, de métricas causa e efeito. Contudo, em algumas situações podemos não ter números para acompanhar, ou os números podem não ser um indicativo de progresso tão frequente quanto precisamos para um acompanhamento semanal, mas, mesmo assim, é importante acompanhar semanalmente alguma determinada iniciativa.

Nesses casos, minha recomendação é usar os check-ins semanais de OKR para uma breve atualização, tipo uma ou duas linhas contando como está o progresso, e usando as cores verde, amarelo ou vermelho para indicar a confiança de que o resultado será atingido no final do trimestre.

Por exemplo, suponha que você, durante um processo de *discovery*, entendeu que é necessário implementar três novos tipos de relatório no seu produto para serem consumidos por seus clientes. Apesar de ser numérico (três novos tipos de relatório), esse número provavelmente vai mudar pouco ao longo do semestre. Em vez disso, você poderia reportar semana a semana da seguinte forma:

- **Semana 1:** Em levantamento. Entrevistas com clientes agendadas para detalhamento dos relatórios. Amarelo;
- **Semana 2:** Conduzindo pesquisas. Amarelo;

- **Semana 3:** Pesquisas concluídas e escopo definido. Vamos iniciar o desenvolvimento. Amarelo;
- **Semana 4:** Em desenvolvimento. Mais detalhes sobre o que está sendo desenvolvido podem ser vistos nesse link (aqui você fornece um link para algum documento com maior detalhamento). Verde;
- **Semana 5:** Em desenvolvimento. Verde;
- **Semana 6:** Em desenvolvimento. Verde;
- **Semana 7:** Em desenvolvimento. Verde;
- **Semana 8:** Finalizando o desenvolvimento. Validações devem começar na próxima semana. Verde;
- **Semana 9:** Iniciando validações. Verde;
- **Semana 10:** Pequenos ajustes serão feitos nesta e na próxima semana. Verde;
- **Semana 11:** Término dos ajustes. Verde;
- **Semana 12:** Relatórios serão liberados para os usuários. Verde.

Tipos de métrica (interna, de usuário e de negócio)

Costumo classificar métricas em três grandes grupos:

1. **Métricas internas:** são as métricas que mostram como o time de desenvolvimento de produto está e como tem evoluído. No capítulo *Entregas rápidas e frequentes*, falei um pouco sobre as métricas de produtividade e de qualidade. São métricas que ajudam a entender como está o processo de trabalho e onde devem focar a energia para melhorar nessas métricas. Existem também métricas que ajudam a entender se as pessoas estão felizes trabalhando nesse time, se estão alinhadas com a cultura e com o propósito do time e da empresa. Uma métrica bastante simples de acompanhar é entrada, saída e tempo médio das pessoas do time a cada mês. Se saem mais pessoas do que entram, pode haver algum problema no time. Se as pessoas ficam poucos meses e depois vão embora, é mais um ponto de atenção. Você também pode rodar uma pesquisa de NPS (*Net*

Promoter Score, ou Índice Líquido de Promotores) com as pessoas do time periodicamente para entender se elas recomendariam trabalhar no seu time para outras pessoas e o porquê da resposta. Fazendo uma analogia com o corpo humano, são métricas que ajudam a entender se está tudo bem, tipo temperatura corporal, colesterol, glicose etc.

2. **Métricas de usuário:** são as métricas que mostram que seu produto está sendo utilizado pelos usuários, que ele está cumprindo seu objetivo. São as métricas de engajamento e de satisfação de seu usuário com o produto. Qual seria o engajamento ideal de seu usuário com o produto? Na Conta Azul, queríamos que o produto fosse a primeira janela que ele abrisse em seu browser de manhã e a última que ele fechasse à noite. Acompanhávamos a quantidade de notas fiscais emitidas por usuário por semana e, por mês, qual o valor delas. No Gympass, acompanhávamos quantos usuários iam à academia por mês, qual a frequência de visita às academias e assim por diante. Na Lopes, estamos acompanhando o uso pelos corretores do novo CRM, que tem versão web e mobile. Queremos que eles usem pelo menos 4 vezes por semana, e é esse número que acompanhamos.

3. **Métricas de negócio:** são as métricas que mostram que o time de desenvolvimento de produto está de fato entregando valor para o dono do negócio. Qual era o objetivo que a dona de negócio tinha para o produto? Aumento de vendas? Diminuição de custos? Esses objetivos variam com o tipo de empresa onde está o produto digital. É uma empresa digital, uma empresa tradicional ou uma empresa tradicional nascida digital? Na Conta Azul, como o produto vendido era o produto digital, as métricas de usuário e as métricas de negócio se misturam bastante. A quantidade de usuários que utilizam várias vezes por semana é aquela que certamente vai continuar pagando a assinatura mensal e, consequentemente, continuará gerando receita. Já no Gympass, uma empresa tradicional nascida digital, e na Lopes, uma empresa tradicional, a receita

existe sem a necessidade do produto digital. Então, o que o produto digital pode fazer para aumentar a receita ou para diminuir os custos?

Quando estamos definindo os OKRs, devemos buscar ter OKRs com esses diferentes tipos de métrica. Não podemos só olhar para um aspecto do produto: temos que acompanhar métricas internas, de usuário e de negócio.

OKR e bônus financeiro

Um erro bastante comum que podemos cometer quando utilizamos OKRs é conectar o atingimento dos OKRs com algum tipo de bonificação financeira. Não devemos fazer isso pois quem define os OKRs, como vimos, são os times. Se atrelarmos algum tipo de recompensa financeira pelo atingimento de OKRs, obviamente o time vai definir OKRs mais fáceis de serem atingidos.

Devemos ter metas claramente definidas para pagamento de bônus. Os OKRs devem servir como ferramenta para atingimento dessas metas, e essas metas devem servir de foco para definição dos OKRs. Na Lopes, tínhamos PLR (participação nos lucros e resultados) com base em metas de receita e lucro, e definíamos OKRs que nos ajudassem a chegar a essas metas.

14.2 De onde vêm os OKRs?

Primeiro precisamos definir nossa visão de produto. Sem uma visão clara do produto, do que imaginamos que o produto será no futuro, visão esta que todos concordam ser a correta, é muito difícil fazer todo o resto. Com a visão do produto em mãos, podemos trabalhar na definição tanto dos objetivos estratégicos quanto da estrutura da

equipe. Essas definições podem ser feitas em paralelo, pois o andamento de uma dá o insumo para a definição da outra, e vice-versa. Com os objetivos estratégicos e a estrutura da equipe definidos, é hora de definir os OKRs, que serão definidos pelas equipes que agora sabem quais são os objetivos estratégicos que precisam alcançar. Em uma imagem:

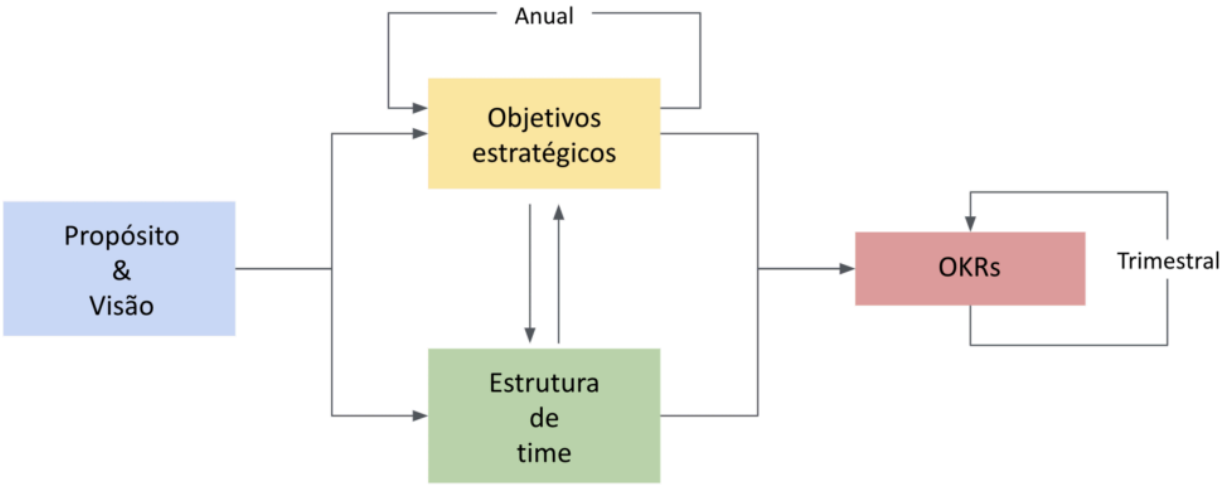

Figura 14.1: Processo para definir visão, estratégia, estrutura e OKRs.

Quando definir, revisar e comunicar?

A imagem anterior já dá algumas pistas sobre quando revisar OKRs e objetivos estratégicos, mas, na tabela a seguir, entro em mais detalhes sobre quando definir, revisar e comunicar sua visão de produto, estratégia, estrutura de time e OKRs. Tenho refinado esse processo desde a Locaweb e tenho aconselhado meus clientes a adotarem uma abordagem semelhante. Uso-o sempre que me junto a uma nova empresa, seja *full-time*, seja em um trabalho de *advisoring*.

	Visão	**Estratégia e estrutura de time**	**OKRs**
Quando definir?	O mais rápido possível! Sem isso, não dá para fazer o resto.	Assim que a visão estiver definida.	Assim que a estratégia e a estrutura de time estiverem definidas.
Quando revisar?	Anualmente e quando houver mudanças no cenário externo ou interno. Não deve mudar todo ano, mas é importante revisar anualmente.	Anualmente, entre o Q3 e o Q4. Estrutura de time não deve mudar todo ano, a não ser que haja mudanças significativas nos objetivos estratégicos.	Trimestralmente, duas semanas antes de começar o trimestre.
Quando comunicar?	Em todas as conversas em que relembrar esses combinados for útil. No mínimo uma vez por mês, nas reuniões de *all-hands*.	Em todas as conversas em que relembrar esses combinados for útil. No mínimo uma vez por mês, nas reuniões de *all-hands*.	Check-ins semanais para garantir que impedimentos sejam identificados o mais rápido possível.

Casa de ferreiro, espeto de pau?

Essa é uma frase comum que usamos quando queremos dizer que uma pessoa é hábil em determinada coisa, mas não usa essa habilidade a seu favor.

Um dos temas que mais falo com meus clientes é sobre a importância de ter visão e estratégia claramente definidas, para, com elas, poder definir os OKRs.

Apesar de agora eu trabalhar sozinho, decidi desde o princípio usar as ferramentas de visão, estratégia e OKRs para me ajudar no dia a dia. Para mostrar que, na minha empresa, na casa de ferreiro o espeto é de ferro, aqui estão a visão e os objetivos estratégicos da Gyaco, minha empresa de consultoria e treinamento em gestão de produtos e transformação digital:

> Gyaco conecta **NEGÓCIOS** e **tecnologia** por meio de treinamento e consultoria em gestão de produtos e transformação digital.
>
> **Objetivos estratégicos da Gyaco em 2023**
>
> - Entender se há demanda e se consigo atender a essa demanda de forma satisfatória. Métricas: clientes, receita e recorrência;
> - Entender se consigo continuar aprendendo e tendo novos exemplos práticos para ilustrar aprendizados. Métricas: novos aprendizados, artigos e conteúdos (com engajamento positivo).

Como a minha empresa hoje sou só eu, o que significa que eu cuido de marketing, vendas, financeiro, cobrança, operações, suporte e de prover o serviço aos meus clientes, imaginei que não ia precisar de OKRs. Contudo, ao ajudar um cliente a construir seus OKRs, resolvi experimentar construir minha própria planilha de OKRs, que é esta:

				30/Jan	23/Jan	16/Jan	9/Jan	2/Jan
			verde	6	3	0	4	8
			amarelo	1	1	0	4	2
			vermelho	3	6	0	2	0
Objetivo	**Há demanda e eu consigo atender essa demanda de forma satisfatória?**	**T0**	**Soma**	**30/Jan**	**23/Jan**	**16/Jan**	**9/Jan**	**2/Jan**
KR 1	Mandar pelo menos 3 propostas por semana		20	4	3	0	3	1
KR 2	Converter pelo menos 1 cliente recorrente por mês		3	0	0	0	0	0
KR 3	Fechar pelo menos 2 clientes de palestra por mês		2	0	0	0	0	0
KR 4	Fechar pelo menos 1 treinamento in-company por mês		0	0	0	0	0	0
KR 5	Vender pelo menos 5 ingressos de workshop online por semana		50	11	17	0	0	0
KR 6	Perder no máximo 1 cliente recorrente por mês		3	0	0.5	0	0	1
Objetivo	**Continuar aprendendo e tendo novos exemplos práticos para ilustrar aprendizados**	**T0**	**Soma**	**30/Jan**	**23/Jan**	**16/Jan**	**9/Jan**	**2/Jan**
KR 1	Publicar pelo menos um artigo inédito por mês		5	1	1	0	1	0
KR 2	1k+ views na semana	2,500	10,318	1,222	969	822	1,175	1,040
KR 3	25k+ Impressões Linkedin	21,700	168,414	11,056	5,728		5,218	9,532
KR 4	350+ Reações Linkedin	323	2,233	105	43		57	151
KPI	Reações / impressões Linkedin	1.5%	1.3%	0.9%	0.8%		1.1%	1.6%

Figura 14.2: OKRs da Gyaco em 2023.

Eu construí essa planilha na semana do dia 23 de janeiro de 2023, e foi revelador. Comecei o ano bem, com quase todos os OKRs em verde. Os que não estavam em verde estavam em amarelo, próximos de onde eu queria que estivessem. Contudo, já na semana seguinte o cenário mudou, com amarelos aumentando, e aparecendo alguns vermelhos. A próxima foi uma semana *off* que eu tirei; quando voltei, resolvi fazer a planilha de OKRs, vi que as coisas realmente não estavam como eu queria, e coloquei energia em melhorar isso, o que dá para ver na semana seguinte.

Mesmo sendo uma empresa de uma pessoa só, ou de poucas pessoas, OKRs vindos de sua visão e seus objetivos estratégicos são ferramentas muito úteis para ajudar você a chegar aonde você quer chegar.

OKRs são ferramentas

Quando implementamos OKRs, é muito comum as pessoas dos times responderem da seguinte forma a qualquer pedido para fazer algo:

> *"Ah, se não está nos OKRs, eu não vou fazer."*

Quando dizemos "se não está nos OKRs, não vamos fazer", colocamo-nos na posição de servos dos OKRs. A questão é que os OKRs existem para nos servir, são ferramentas para atingirmos os objetivos estratégicos, que, por sua vez, são ferramentas para atingirmos o nosso propósito, a nossa visão. São os OKRs que nos servem, e não nós que servimos aos OKRs. Costumo usar esta imagem para deixar clara a hierarquia das ferramentas:

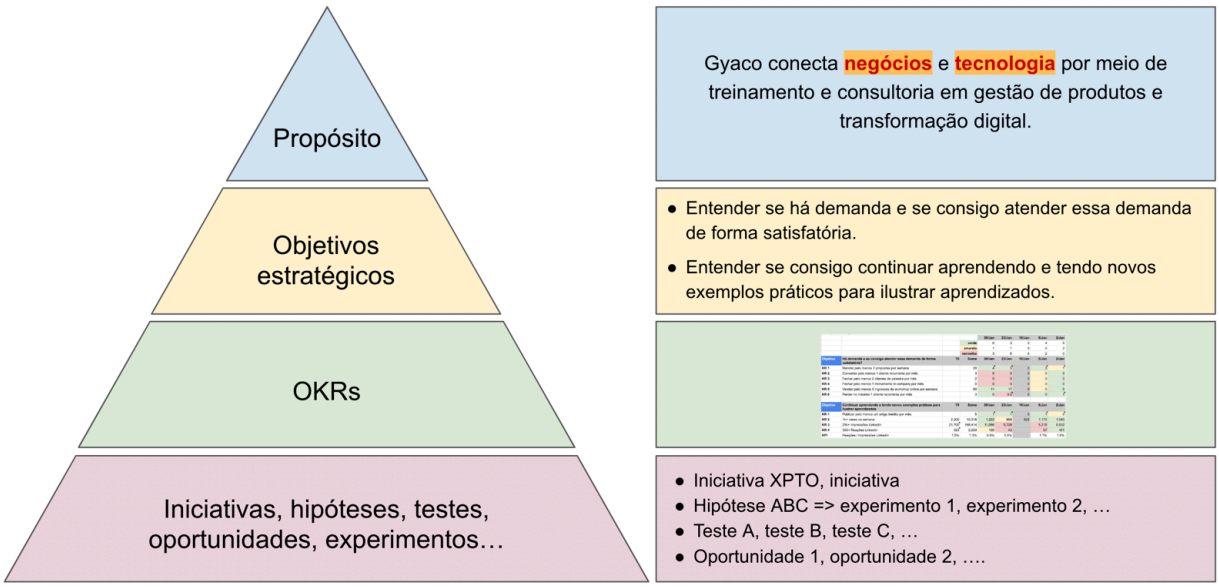

Figura 14.3: Hierarquia das ferramentas.

Pode ser que apareça algo que não está nos OKRs e que poderá nos ajudar a chegar mais perto de nossos objetivos estratégicos. Então, por que não avaliar? E também pode haver algo que não está em nossos objetivos estratégicos, mas que pode nos ajudar a chegar mais perto de nossa visão. Devemos avaliar essa possibilidade também.

Essa pirâmide de hierarquia das ferramentas mostra também que, para nos ajudar a atingir os OKRs, temos as iniciativas, as hipóteses, os experimentos, os testes. São eles que nos ajudarão a definir nossos OKRs.

Pode mudar os OKRs ao longo do trimestre?

Idealmente, não! Mas existem algumas situações em que pode fazer sentido rever os OKRs:

- Se o KR for batido antes do final do trimestre, pode ser interessante aumentar a meta, ou mudar o foco e trabalhar em algum outro número.
- Se surge algo novo que ajuda a atingir algum objetivo estratégico ou nos deixa mais próximos da visão, podemos ver se devemos inserir um novo OKR ou se devemos substituir algum em que estamos trabalhando;
- Se acontecer alguma mudança de cenário significativa, como foi o caso da COVID-19. Tenho certeza de que muitos OKRs e muitos planejamentos estratégicos tiveram que ser revistos naquele momento;

Relembrando, OKR é ferramenta! Ela existe para nos servir, então devemos ter senso crítico para usá-la da forma que mais nos ajude a chegar a nossos objetivos estratégicos e visão.

14.3 Escalando OKRs

Quando é uma única pessoa, ou um time pequeno, é fácil definir e implementar OKRs. Já em times grandes, com tribos e squads, como visto no capítulo *Estrutura de Time*, definir e implementar OKRs pode ser uma tarefa bastante complicada. Minha recomendação nessa situação é que devemos ter alguém responsável por coordenar esse processo de definição dos OKRs, com o objetivo de ajudar os times a conectarem seus OKRs com os objetivos estratégicos da empresa, e de encontrar sinergias, dependências e sobreposições. Em uma tribo com 4 squads, cada squad pode definir seus OKRs, mas a(s) líder(es) da tribo deve(m) verificar se esses OKRs estão alinhados com os objetivos estratégicos e ajudar a resolver as dependências.

Quando eu estava na Lopes, eu tinha em meu time do Lopes Labs uma liderança de engenharia, uma liderança de produtos técnicos (dados e arquitetura), uma de marketing e 5 lideranças de tribos. Quando estávamos a duas semanas para terminar um trimestre e começar o seguinte, começávamos a trabalhar na definição dos OKRs do trimestre seguinte. Cada um desses líderes trabalhava com seus respectivos times na definição dos OKRs. Depois os trazíamos em nossa reunião de liderança, que acontecia 3 vezes por semana, na qual cada líder apresentava para todos os outros seus OKRs e discutíamos o alinhamento com nossos objetivos estratégicos, bem como eventuais dependências e sobreposições.

No 4º trimestre de 2020, o primeiro trimestre que rodamos com OKRs no Lopes Labs, a lista inicial completa tinha 45 objetivos com 130 KRs. Dessa lista completa, selecionávamos os OKRs que acompanharíamos em nossa reunião semanal, que ficaram em 12 objetivos e 53 KRs. Alguns objetivos estavam sobrepostos, e outros decidimos que eram objetivos muito específicos do time, e não haveria benefício em trazê-los para acompanhamento de todo o time.

Durante aquele trimestre, uma vez que definimos os OKRs, marcamos uma reunião com a diretoria da Lopes para apresentá-los e colher feedback. Aí fazíamos o check-in semanal somente entre nós, líderes do Lopes Labs. No trimestre seguinte, o 1º trimestre de 2021, mantivemos uma reunião com a diretoria para apresentar os OKRs, mas optamos por abrir a reunião de check-in semanal para todas as pessoas do Lopes Labs. Foi uma oportunidade de ter outras pessoas dos times apresentando os OKRs, e não somente a liderança. Já no 2º trimestre de 2021, decidimos não mais fazer a reunião de apresentação dos OKRs para a diretoria e optamos por convidar não só a diretoria, mas toda a liderança da Lopes para participar de nosso check-in semanal de OKRs.

Um ponto interessante para comentar é que o time de RH que acompanhava o Lopes Labs decidiu nos acompanhar no uso dos OKRs logo no primeiro trimestre em que começamos a utilizá-los, e

compartilhava conosco seus objetivos e resultados-chaves. Depois o RH acabou levando essa ferramenta para o restante do RH e para outras áreas da empresa, como Operações e Jurídico.

Recomendação

OKR é uma ferramenta bastante poderosa para ajudar na execução da estratégia, mas, apesar de poderosa, é somente uma ferramenta. Ela existe para nos servir. Não somos nós que servimos aos OKRs. Tome cuidado com frases parecidas com "se não está nos OKRs, eu não vou fazer...", pois demonstram que a pessoa está servindo à ferramenta. Outro ponto importante para tomar bastante cuidado é não atrelar o atingimento dos OKRs a algum tipo de bonificação financeira, para evitar a definição de OKRs muito tímidos, que pouco vão ajudar na execução da estratégia e no atingimento de sua visão.

Resumindo

- OKRs (objetivos e resultados-chaves) são uma ferramenta muito útil para nos ajudar a executar nossa estratégia para chegarmos cada vez mais próximos de nossa visão.
- Apesar de OKRs serem bastante conhecidos, é preciso tomar alguns cuidados, dentre eles: a periodicidade, principalmente a periodicidade de check-in; as métricas perversas; as métricas causa e efeito; os objetivos comuns como ferramenta para tornar um grupo de pessoas em um time; a possibilidade de usar OKRs para acompanhar iniciativas; os diferentes tipos de métrica (interna, de usuário e de negócio) e os perigos de usar OKRs para dar bônus financeiro.
- Para definirmos os OKRs, precisamos ter a visão, a estratégia e a estrutura de time definidas. Quem define os OKRs são os times, tendo a clareza de quais são os objetivos estratégicos que precisamos atingir.

- Para escalar OKRs e usar em estruturas com muitos times, será necessário ter alguém para fazer essa coordenação entre os times, ajudando-os a definirem OKRs alinhados com os objetivos estratégicos e identificando eventuais sinergias, dependências e sobreposições.

Capítulo 15
Medindo a maturidade digital

Depois de conhecermos visão de produto, estratégia de produto, estrutura de time e OKRs, quero mostrar como medir a maturidade digital da sua empresa. Avaliar como está a sua maturidade digital pode lhe dar bons insumos para a definição da sua estratégia.

A maturidade digital da sua empresa pode ser avaliada a partir da sua capacidade de utilizar os quatro princípios que vimos na Parte 2 (*Princípios*) do livro.

Entregas rápidas e frequentes

Quanto mais cedo apresentarmos o produto aos nossos usuários, melhor, pois poderemos receber feedback de usuários reais que poderão usar o produto em seu próprio contexto. Para medir se a equipe de desenvolvimento de produtos está lançando com antecedência e com frequência, precisamos medir o número e a frequência dos lançamentos.

Uma empresa chamada DORA, DevOps Research and Assessment (https://dora.dev/), adquirida pelo Google em 2018, vem pesquisando as práticas de DevOps e SRE utilizadas pelas empresas desde 2015 e conseguiu categorizar a entrega de software e o desempenho operacional das empresas com base em quatro fatores:

1. **Frequência de *deploy*:** com que frequência sua organização coloca código em produção e libera para usuários finais?
2. ***Lead time*:** qual é o seu *lead time* para mudanças? Quanto tempo leva para ir do código desenvolvido para o código sendo executado com sucesso em produção?
3. **Tempo para restaurar:** quanto tempo geralmente leva para restaurar o serviço quando ocorre um incidente de serviço ou

um defeito que afeta os usuários (por exemplo, interrupção não planejada, deficiência de serviço)?

4. **Percentual de falha de alteração:** qual porcentagem de alterações em produção ou lançamentos para usuários resulta em serviço degradado (por exemplo, tempo até a deficiência ou interrupção do serviço) e, posteriormente, exige correção (por exemplo, exigir um *hotfix*, *rollback*, *fix forward*, *patch*)?

Com base nas respostas, é possível ter uma métrica de desempenho de entrega de software, conforme detalhado a seguir:

Métrica de performance de entrega de software	Elite	Alta	Média	Baixa
Frequência de *deploy*	Sob demanda (múltiplas vezes por dia)	Entre uma vez por semana e uma vez por mês	Entre uma vez por mês e uma vez a cada 6 meses	Menos de uma vez a cada 6 meses
Lead time	Menos de uma hora	Entre um dia e uma semana	Entre um mês e 6 meses	Mais de 6 meses
Tempo para restaurar	Menos de uma hora	Menos de um dia	Entre um dia e uma semana	Mais de 1 semana
Percentual de falha de alteração	0% - 15%	16% - 30%	31% - 45%	Acima de 45%

Quanto mais uma equipe de desenvolvimento de produto se aproxima do nível de elite, mais a empresa está digitalmente madura nesse valor/comportamento.

Foco no problema

Conforme explicado no capítulo *Foco no problema*, um passo muito importante na criação de uma boa solução é entender o problema. Quando ouvimos falar de um problema, imediatamente começamos a pensar em soluções. No entanto, quanto mais tempo passamos

aprendendo sobre o problema, mais fácil será encontrar uma solução, e maiores serão as chances de essa solução ser mais simples e rápida de implementar do que a primeira solução que pensamos.

As equipes de implementação de soluções são equipes que trabalham na implementação de uma solução criada por outra pessoa. Equipes de resolução de problemas são equipes que trabalham para entender profundamente as causas do problema, o contexto e a motivação que as pessoas têm para resolvê-lo. Ao fazer isso, eles são capazes de implementar a melhor solução para o problema em questão.

Trabalho há algum tempo em empresas em transformação digital ou que possuem pessoas, inclusive C-levels, não familiarizadas com métodos de desenvolvimento de produtos digitais. Um dos maiores desafios das empresas em transformação digital é passar de uma mentalidade de "negócios demanda → tecnologia implementa" para uma mentalidade de "negócio traz problemas/necessidades → tecnologia trabalha na compreensão desses problemas/necessidades com o usuário, testando hipóteses de solução e implementando uma hipótese de solução validada".

Como podemos medir o quanto uma equipe de desenvolvimento de produto está focada em problemas? Minha sugestão é examinar as últimas 10 a 20 funcionalidades que a equipe implementou e verificar como a necessidade de cada uma das funcionalidades implementadas chegou à equipe de desenvolvimento do produto. Chegou como uma solicitação de funcionalidade? Ou chegou como um problema a ser resolvido?

Quanto mais coisas chegam à equipe de desenvolvimento de produtos como problemas a serem resolvidos, mais a empresa está digitalmente madura nesse valor/comportamento.

Entrega de resultados

Além de ser capaz de entregar com antecedência e com frequência e estar focada em problemas, a equipe de desenvolvimento de produto tem que entregar resultados — resultados de negócios, bem como resultados para o cliente e usuário do produto. Como vimos no capítulo *Entrega de resultado*, entregar funcionalidades não é um resultado. Todas as funcionalidades são um meio que serve a um fim: o atingimento de um objetivo de negócio. É muito importante que tenhamos objetivos de negócio bem claros. Idealmente, os objetivos de negócio devem estar conectados ao resultado final, a aumentar a receita e/ou diminuir os custos.

Como podemos medir o quanto uma equipe de desenvolvimento de produtos está entregando resultados? Minha recomendação é dar uma olhada nos OKRs desta equipe de desenvolvimento de produto. Os objetivos e os resultados-chaves devem estar ligados aos resultados da empresa e aos resultados dos clientes. Se encontrarmos OKRs que são tarefas ou OKRs que são métricas, mas métricas que não estão ligadas aos resultados da empresa e dos clientes, fica claro que a equipe de desenvolvimento de produtos não está focada em entregar resultados.

Normalmente, uma equipe de desenvolvimento de produto tem mais de um objetivo e mais de três resultados-chaves. Podemos analisar todos os objetivos e resultados-chaves para verificar sua conexão com os resultados da empresa e do cliente como um sim ou não. Para cada objetivo e resultado-chave, pergunte-se se está conectado com aumento de receita, redução de custo, aumento do número de clientes ou qualquer outro resultado de negócio. Também se pergunte se está conectado com algum problema ou necessidade do cliente — por exemplo, em um portal de imóveis, estou ajudando o cliente a achar o imóvel mais apropriado? Quanto mais "sim" encontramos, ou seja, quanto mais objetivos e resultados-chaves encontramos ligados aos resultados da empresa e do cliente, mais a empresa está digitalmente madura nesse valor/comportamento.

Mentalidade de ecossistema

Esse comportamento significa tomar decisões que criem valor para todos os atores do ecossistema no qual a empresa atua. Essas decisões não podem prejudicar nenhum dos participantes do ecossistema. No capítulo *Mentalidade de ecossistema*, eu expliquei detalhadamente com um exemplo do Gympass da aplicação da mentalidade de ecossistema na prática. Se a empresa for uma plataforma ou marketplace, esse comportamento é bastante fácil de entender, mas também se aplica se o negócio não é plataforma nem marketplace.

Se você é um negócio com um tipo único de cliente, o ecossistema é formado pelo cliente e pelo seu negócio, e esse comportamento significa que você não pode tomar decisões que beneficiem o negócio, mas prejudiquem o cliente ou vice-versa. Você pode tomar decisões que beneficiem esse negócio e não afetem o cliente, mas não pode tomar decisões que prejudicam o cliente, e vice-versa — você não pode prejudicar o negócio em benefício do cliente. Esse comportamento se baseia no conceito centrado no cliente, mas o expande para incluir todos os diferentes clientes e o próprio negócio nessa mentalidade.

Como podemos medir se a empresa tem uma mentalidade ecossistêmica? Minha sugestão neste caso é analisar as últimas 10 a 20 decisões tomadas e verificar para quem elas agregaram valor e se alguma delas gerou impacto negativo em algum dos participantes do ecossistema.

15.1 Como medir a maturidade digital de uma empresa?

Utilizando os valores e comportamentos que acabamos de ver, podemos avaliar o quão madura digitalmente é uma empresa e, mais importante, definir quais devem ser as áreas de foco para melhorar sua maturidade digital.

Responda às quatro perguntas a seguir para autoavaliar sua maturidade digital:

1. Entregas rápidas e frequentes: depois de fazer a verificação rápida de DevOps da DORA (https://dora.dev/quickcheck) nos quatro fatores (frequência de *deploy*, *lead time*, tempo para restaurar e percentual de falhas de alteração), como você se classifica?

(a) Elite
(b) Alta
(c) Médio
(d) Baixo

2. Foco no problema: quanto das entregas da equipe de desenvolvimento de produtos se originou de solicitações de implementação de soluções?

(a) 0%
(b) Menos de 5%
(c) Entre 5% e 50%
(d) Mais de 50%

3. Entrega de resultados: quanto dos OKRs da equipe de desenvolvimento de produtos estão ligados aos objetivos da empresa?

(a) Todos!
(b) Mais de 90%
(c) Entre 50% e 90%
(d) Menos de 50%

4. Mentalidade de ecossistema: quanto das últimas decisões impactaram negativamente um dos atores do ecossistema?

(a) 0%
(b) Menos de 5%
(c) Entre 5% e 50%
(d) Mais de 50%

Agora, para cada resposta (a), adicione 4 pontos; para cada (b), adicione 3 pontos; para cada (c), adicione 2 pontos e, para cada (d), adicione 1 ponto. O total indica sua maturidade digital:

- **13 pontos ou mais:** Maturidade digital alta. Parabéns! Você tem alta maturidade digital. Isso significa que sua empresa vem investindo em produtos digitais para potencializar seus resultados, os quais foram muito potencializados pelos esforços digitais. Seu foco agora deve estar em constante evolução de suas habilidades digitais.
- **Entre 12 e 6 pontos:** Maturidade digital média. Você está no caminho certo. Sua empresa está começando a investir em produtos digitais para potencializar seus resultados e você está começando a ver os resultados da sua empresa sendo realmente potencializados pelos esforços digitais. Espero que, ao responder essas perguntas, você tenha agora um bom entendimento sobre onde focar para aumentar sua maturidade digital e, consequentemente, melhorar seus resultados com seus produtos digitais.
- **5 pontos ou menos:** Maturidade digital baixa. Você está iniciando sua jornada digital. Sua empresa está investindo um pouco em produtos digitais para potencializar seus resultados e você ainda não viu muito dos resultados da sua empresa sendo realmente potencializados pelos esforços digitais. A recomendação para você é que continue investindo na construção de sua cultura de produto digital para que possa obter cada vez mais resultados com seu investimento.

Então aí está, uma maneira simples de avaliar sua maturidade digital.

15.2 Exemplos da vida real

Entrei no Gympass em meados de 2018 e, quando entrei, ficou claro que havia espaço para melhorias em nossa maturidade digital. O mesmo aconteceu quando me juntei à Lopes em meados de 2020. Em ambos os casos, focamos em melhorar os comportamentos que poderiam nos levar a uma crescente maturidade digital.

	Entregas rápidas e frequentes	**Foco no problema**	**Entrega de resultado**	**Mentali-dade de ecossistem**
Gympass (2018)	c	d	c	b
Gympass (2020)	b	b	b	a
Lopes (2020)	d	c	d	c
Lopes (2022)	a	b	b	b

Alguns comentários finais importantes:

- Os exemplos são do que me lembro da época em que trabalhei nessas empresas. O ideal é que esse tipo de avaliação seja feito considerando os comportamentos atuais com respostas dos líderes da empresa e da equipe de desenvolvimento de produtos. Essa avaliação deve ser feita periodicamente, a cada 6 meses ou a cada ano.
- É possível ter empresas com o mesmo *score* de maturidade digital, mas com comportamentos diferentes para focar no que fazer para melhorar a maturidade digital, como são os casos do Gympass e da Lopes nos exemplos trazidos.

Recomendação

Agora que você conhece os princípios e as ferramentas de visão, estratégia, estrutura de time e OKRs, você já pode fazer uma avaliação da maturidade digital da sua empresa. Entender sua maturidade pode trazer insumos preciosos para a sua estratégia de transformação digital, fornecendo clareza sobre onde investir energia e recursos.

Entretanto, mais importante do que conhecer o estágio de maturidade digital da sua empresa ou a pontuação que ela possui é saber quais são as principais áreas nas quais a empresa e a equipe de desenvolvimento de produtos devem focar para melhorar sua maturidade digital.

Conhecer e melhorar a maturidade digital é apenas uma ferramenta, não um objetivo. É uma ferramenta para ajudar uma empresa a extrair mais de seus esforços digitais. É uma ferramenta para ajudar uma empresa a atingir seus objetivos e resultados.

Resumindo

- A maturidade digital de uma empresa significa o quanto a empresa vem investindo em produtos digitais para potencializar seus resultados e o quanto os resultados foram realmente potencializados pelos esforços digitais.
- Para medir a maturidade digital, precisamos avaliar como a empresa está em cada um dos quatro valores e comportamentos de sua cultura de produto digital: entrega antecipada e frequente; foco no problema, entrega de resultado e mentalidade de ecossistema.
- Conhecer e melhorar a maturidade digital é apenas uma ferramenta, não um objetivo. É uma ferramenta para ajudar uma empresa a extrair mais de seus esforços digitais. É uma ferramenta para ajudar uma empresa a atingir seus objetivos e resultados.

CAPÍTULO 16
Hacks para ajudar na jornada de transformação digital

Criar e manter uma cultura de produto digital pode ser um grande desafio. Estamos falando de mudança de comportamento, de mudar a forma como as pessoas reagem e respondem a determinadas situações. Pode haver resistência por receio de mudança ou mesmo por receio de perda de poder; pode haver descrença por já ter havido tentativas anteriores que não foram bem-sucedidas. Além disso, pessoas com pouca experiência em trabalhar com times de desenvolvimento de produto costumam utilizar uma forma de trabalhar e interagir com esses times que pode não ser a mais produtiva e eficiente.

Por esse motivo, acabei desenvolvendo ao longo da minha carreira algumas técnicas que chamo de *hacks*, que são soluções pragmáticas para os problemas do dia a dia de uma transformação digital e que ajudam a criar e reforçar a cultura de produto digital.

16.1 Hack 1: Começar pequeno

É bastante comum empresas, principalmente de grande porte, definirem a transformação digital como prioridade e começarem então um projeto de grande porte, muitas vezes liderado por alguma dessas grandes empresas de consultoria como BCG, McKinsey ou Accenture, que pode levar muitos meses e custar bastante dinheiro, com o risco de talvez não levar a sua empresa aonde você queria. Por outro lado, pode haver pessoas na sua empresa que são mais resistentes a mudança, resistência esta causada por receio de aprender algo novo, de perder poder ou por algum outro motivo.

Como vimos no capítulo *Entregas rápidas e frequentes*, uma das razões para buscarmos entregar algo de valor o mais rápido para o nosso cliente é para termos o feedback sobre se estamos indo no caminho certo e, se por algum motivo não estivermos, fazer logo os ajustes. O mesmo vale para a jornada de transformação digital: devemos começar pequeno para termos algum resultado rápido e, assim, vermos se estamos na direção correta. Começar com um pequeno time — um squad com uma pessoa product manager, uma designer e algumas engenheiras, por exemplo — e deixá-lo rodando algum tempo seguindo os quatro princípios que vimos na Parte 2, entender como está progredindo e, aí sim, aumentar o escopo, trazendo mais pessoas para a mudança — até porque pode acontecer de algumas pessoas não se adaptarem à mudança.

Na Locaweb, em 2007 começamos a aprender sobre metodologias e cultura ágil. Percebemos que aquela forma de trabalho poderia fazer bastante sentido para nós, então resolvemos adotar em um de nossos times. Aprendemos, adaptamos e depois passamos para mais times dentro da empresa. Foi a forma que encontramos para quebrar algumas resistências no time. Mesmo assim, acabamos perdendo algumas pessoas que não se adaptaram à nova forma de trabalho.

Ao começar pequeno, temos a oportunidade de experimentar com algo novo antes de nos comprometermos completamente com a mudança. É uma forma de minimizar a resistência.

16.2 Hack 2: Terminologia alfa, beta e Go-live

Assim que um novo lançamento estiver disponível, os vendedores desejam oferecê-lo a todos os novos clientes em potencial. Isso aconteceu e ainda acontece muito aqui no Gympass. O problema é que, em função da premissa de "lançamento antecipado e frequente" que expliquei anteriormente, as primeiras versões de

uma funcionalidade ou de um produto são normalmente um tanto desajeitadas, faltando funcionalidades e com mau funcionamento em determinados casos de uso. Precisamos do feedback do cliente para melhorar o produto em versões futuras. A questão é: se os clientes em potencial decidirem se tornar novos clientes dessas primeiras versões, eles provavelmente ficarão bastante chateados, pois o produto ou funcionalidade pode não funcionar em determinados cenários e pode não oferecer a melhor experiência.

Outro problema que costuma ocorrer quando lançamos rápido e com frequência é com o time de suporte ao cliente, que precisa atender e fornecer assistência ao cliente que reclama (e com razão) que o novo recurso ou produto não está funcionando corretamente. Na Conta Azul, a equipe de desenvolvimento de produtos recebia constantemente do time de suporte ao cliente a reclamação de que lançávamos funcionalidades e produtos inacabados. E eles estavam certos, essa é a consequência natural do princípio de entregas rápidas e frequentes.

Durante treinamentos ou palestras *in-company*, quando falo sobre entregas antecipadas e frequentes, prática comum de times de produto bem-sucedidos, algumas pessoas mencionam que seus negócios são muito arriscados e não têm espaço para erros. Por exemplo, um banco que trabalha com o dinheiro dos clientes ou um hospital que cuida da saúde de seus pacientes. Dizem que erro não é aceitável e, por isso, não podem lançar um produto incompleto. Eles precisam lançar um produto completo que tenha todos as funcionalidades mínimas necessárias. Algumas pessoas chegam a dizer:

> *"É fácil para uma startup, sem clientes, lançar a primeira versão mínima (e constrangedora) de seu produto e evoluir a partir daí. Somos uma grande empresa, temos centenas de milhares de clientes, não podemos cometer erros."*

E elas estão certas, cometer erros na frente de milhares de clientes não é um comportamento sábio. Por esse motivo, decidi usar o que chamo de hack 2 para promover e fortalecer a cultura de produtos digitais no Gympass. Passamos a usar a terminologia *alfa*, *beta* e *go-live* para explicar em que estágio um produto ou funcionalidade está.

No estágio **alfa**, o produto pode não funcionar corretamente. Se estiver em alfa, deve ser oferecido apenas aos clientes que entendem os problemas do uso de um novo produto e podem lidar com esses problemas sem maiores dificuldades. Portanto, a quantidade de clientes na fase alfa será pequena, no máximo uns 5, não mais do que isso.

No estágio **beta**, os principais problemas do produto são corrigidos, mas os erros ainda podem ocorrer e a experiência do usuário pode e vai melhorar. Nesta fase, é possível oferecer o produto ou funcionalidade a dezenas de clientes.

Depois, quando todos os erros conhecidos forem corrigidos e a experiência do usuário estiver funcionando corretamente, é hora de mover o produto para o estágio de ***go-live***, no qual o produto pode ser oferecido a todos os clientes existentes e em potencial. Isso certamente ajuda as equipes de vendas e de suporte ao cliente a entenderem o ciclo de lançamento de novos recursos e novos produtos e em que estágio está o produto ou a funcionalidade.

Uso o slide a seguir para apresentar essa terminologia para a empresa. Fique à vontade para utilizar na sua empresa. Esse slide foi criado pelo meu bom amigo Luis Figueira (https://www.linkedin.com/in/luiz-figueira):

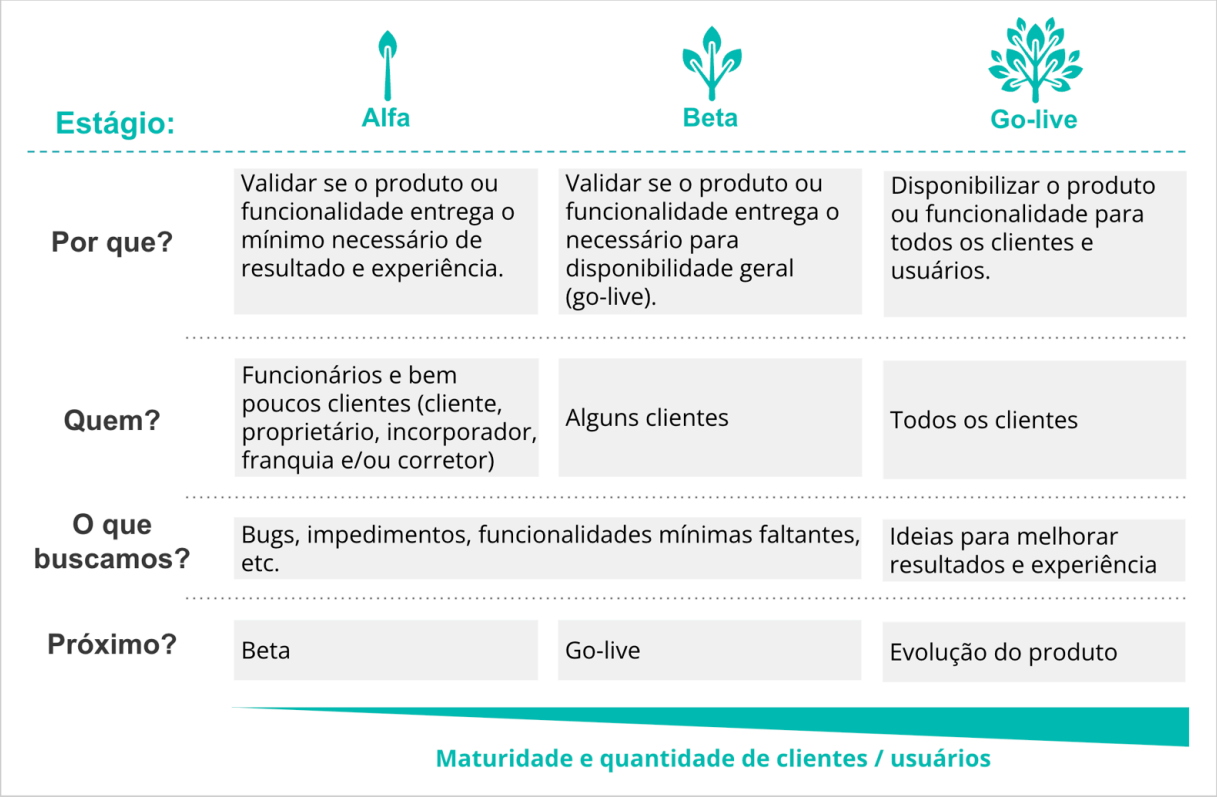

Figura 16.1: Slide explicando os estágios alfa, beta e go-live de lançamento de produto.

16.3 Hack 3: Qual é o problema?

Uma área comum em que a cultura tradicional da empresa entra em conflito com a cultura digital de produtos é a solicitação de novas funcionalidades. Não é incomum o time comercial vir com pedidos de implementação de uma funcionalidade que estão mais para ultimatos do que para pedidos:

Se não implementarmos a funcionalidade X, o cliente megaimportante com quem estou negociando não fecha com a gente.

Uma de nossas maiores clientes disse que, se não implementarmos a funcionalidade Z até o mês que vem, ela vai cancelar conosco e vai

para o concorrente.

Falar sobre funcionalidades é falar sobre soluções e, por trás de toda solução, existe um problema que precisa ser resolvido. Se investirmos mais tempo aprendendo sobre o problema, a motivação para resolvê-lo e o contexto em que o problema ocorre, haverá mais chances de encontrarmos soluções mais simples e fáceis de implementar.

Por isso tenho motivado os times de desenvolvimento de produto a usarem o que chamo de hack 3 para promover uma cultura de produto digital: **perguntar sempre "qual é o problema?"**. Sempre que uma nova solicitação de funcionalidade chega à equipe de desenvolvimento do produto, devemos agradecer ao solicitante pelo pedido e, em seguida, perguntar sobre o problema que gerou a solicitação. Cada membro da equipe de desenvolvimento de produtos precisa ter esse comportamento sempre que uma solicitação de nova funcionalidade for recebida.

Ao praticar esse comportamento, em breve as solicitações virão não apenas com uma solução, mas também com muitas informações sobre o problema. É interessante ver essa mudança cultural, mas requer a disciplina dos membros da equipe de desenvolvimento de produtos para sempre perguntar sobre o problema. E quando menciono os membros da equipe de desenvolvimento de produtos, estou me referindo a todas as pessoas, não apenas gestores de produto, mas também designers e engenheiras e engenheiros de produto.

16.4 Hack 4: Exemplos

Melhor que a teoria são os exemplos da aplicação prática dos princípios de uma cultura digital. Ao longo deste livro utilizei vários

exemplos para ajudar a ilustrar e tangibilizar os princípios, conceitos e ferramentas.

Quando me perguntam como fazer para ajudar a mudar a cultura de uma empresa, sempre sugiro esse caminho dos exemplos. Quando eu entrei na Lopes, tive a sorte de encontrar o desenvolvimento do "MVP" do app para corretores que descrevi no capítulo *Foco no problema*. Quase um ano desenvolvendo um produto, considerando o tempo de *discovery* e de desenvolvimento, para levar os *leads*, que é a informação de pessoa interessada em imóvel, o mais rápido possível para as corretoras, pois quanto mais rápido essa informação chegar para a corretora e ela entrar em contato com o cliente, maiores são as chances de fechar negócio. Quando implementamos em 10 dias uma solução baseada em notificação via SMS, conseguimos entregar esse valor muito rápido para todas as corretoras da Lopes.

Esse exemplo acabou naturalmente aparecendo em várias outras interações quando nos era demandada a implementação de uma determinada funcionalidade. Ao chegar a demanda, perguntávamos sempre o porquê daquela demanda, qual problema estávamos querendo resolver e qual resultado estávamos querendo atingir. Dizíamos que era importante saber pois poderia nos ajudar a encontrar soluções mais simples e rápidas de implementar, como no exemplo do "MVP" do app do corretor e as notificações SMS. Ao utilizar esse exemplo em nossas interações, conseguíamos reforçar os princípios de entregas rápidas e frequentes, foco no problema e foco no resultado e, após algum tempo, as demandas passaram a vir cada vez mais no formato de problemas a resolver e resultados a atingir, em vez de pedidos de *features*.

16.5 Hack 5: Digital e business drops

É bastante comum haver uma separação entre negócios e o time de digital. Essa separação acaba criando um distanciamento entre os temas cuidados por essas diferentes áreas. Enquanto o digital se preocupa com desenvolvimento de produtos digitais, o time de negócios está preocupado em fazer mais negócios acontecerem. É preciso conectar os dois para de fato gerar resultados que impactem os objetivos estratégicos da empresa enquanto resolvem problemas e necessidades das clientes.

No período em que liderei a transformação digital na Lopes, a maior imobiliária do Brasil, entre 2020 e 2022, uma coisa que ficou clara para mim é que precisávamos fazer a conexão entre negócios e tecnologia para que a empresa pudesse aproveitar ao máximo seu investimento em tecnologia.

Para ajudar a preencher essa lacuna, criei o conceito de ***digital drops*** e ***business drops***, que são momentos curtos de apresentação de conceitos e informações sobre algum determinado assunto de digital para as pessoas de negócio, ou de negócios para as pessoas de digital. Todos os meses tínhamos dois momentos importantes na empresa:

- **Business drops na Lopes Labs All-Hands:** Lopes Labs é o nome da equipe de tecnologia e inovação que liderei na Lopes. Durante nossos *all-hands*, nossa equipe se reunia por cerca de 2 horas para comemorarmos nossos resultados, compartilharmos aprendizados e recebermos novos membros. Sempre separávamos cerca de 20 minutos para que as pessoas de negócio pudessem falar sobre suas áreas e conscientizar a equipe do Lopes Labs. Alguns exemplos dos tópicos que abordávamos são: jornada do corretor; o que é consórcio?; CrediPronto; LGPD e *compliance*; Mercado primário; Mercado secundário; franquias e Rede Lopes; O que é ser um companhia de capital aberto (RI); organograma da Lopes; Comissões; Institucional; história e unidades de negócio; atualizações sobre o mercado imobiliário.

- ***Digital Drops* no Lopes Labs Update:** todo mês reuníamos toda a empresa por uma hora para mostrar os resultados e conquistas recentes do Lopes Labs. Entre 5 a 10 minutos desta reunião eram dedicados ao compartilhamento de algum tema sobre desenvolvimento e gestão de produtos digitais. Alguns exemplos dos tópicos que abordamos são: como priorizamos; diferença entre projeto e produto; testes A/B; por que fazemos tantos experimentos; o que são e por que usamos OKRs, dentre outros assuntos.

Eu costumava chamar essa técnica de *polinização cruzada*. Ao mesmo tempo em que o time de negócios trazia seu conhecimento e experiência para o time de digital, as pessoas do Labs levavam seu conhecimento e experiência para as pessoas de negócios da empresa.

16.6 Hack 6: Showcase

A técnica do *showcase* é um momento em que o time de desenvolvimento de produto apresenta para toda a empresa as novidades do produto e os resultados alcançados. Na Conta Azul, a empresa tinha cerimônia de *all-hands* todas as semanas, cada semana com um tema. Uma das semanas era dedicada ao time de produto. No Gympass, os *all-hands* eram mensais, então optamos por criar a cerimônia de *Product Development Update*, para mostrar a todas da empresa o nosso progresso. Na Lopes não havia a prática desses encontros periódicos de toda a empresa, então criamos o Lopes Labs Update.

A estrutura dessa reunião é bem simples:

- **Introdução:** uma rápida introdução, de no máximo 5 minutos, na qual apresentávamos propósito, visão, estrutura de time e objetivos. Apesar de ser repetitivo e todo mês falarmos

praticamente a mesma coisa, era importante a repetição para relembrar esses combinados. Era também uma oportunidade para apresentar novos membros da liderança do time de tecnologia, bem como eventuais mudanças de estrutura para toda a empresa.

- **Digital drops:** como comentei anteriormente, dedicávamos de 5 a 10 minutos para apresentar conceitos de digital para o restante da empresa. É uma maneira de aumentar o conhecimento das pessoas de toda a empresa sobre desenvolvimento de produtos digitais. Lembro que uma das vezes em que tivemos maior engajamento foi quando explicamos sobre testes A/B e mostramos na prática alguns testes que fizemos, pedimos a opinião das pessoas sobre qual a versão ganhadora e apresentamos o resultado que obtivemos.

- **Incidentes:** mais uns 5 minutos sobre eventuais incidentes que aconteceram e que tiveram grande impacto na empresa. Na Lopes, usávamos esse momento também como um momento de educação, no qual também trazíamos incidentes de outras empresas bem conhecidas (Amazon, Netflix, Nubank, Google, Itaú etc.) e comentávamos que incidentes de tecnologia acontecem com qualquer empresa, o importante é como lidar com eles. É importante fazer um *post-mortem*, que é o ato de examinar o ocorrido, entender o que aconteceu, por que aconteceu e definir como evitar que venha a acontecer novamente.

- **Novidades:** esse é o momento principal, no qual os times do digital apresentam as novidades e os resultados alcançados. O ideal nesse momento é fazer demonstrações práticas das novidades, e qualquer pessoa do time pode fazer essa apresentação. Vale lembrar que a ideia não é só demonstrar uma nova funcionalidade, mas, principalmente, contar que resultados essa novidade ajudou a atingir.

- **Perguntas:** no final, abríamos para perguntas e comentários que poderiam ser feitos sobre qualquer assunto do Lopes Labs,

mesmo que não tivesse sido abordado ao longo da reunião.

Essas reuniões de *showcase* devem durar 1 hora, no máximo 1,5 hora, e devem ser mensais, em dia e horário que permita ter a maior audiência possível. Não devem ser reuniões obrigatórias, mas toda a empresa deveria ter bastante interesse em participar dessa reunião.

16.7 Hack 7: Produtizando exceções

Se você tem um produto B2B focado em clientes maiores, a pessoa gestora de produto deve estar totalmente atenta às solicitações especiais. Os clientes são poucos, mas todos são especiais e exigem atendimento personalizado. A gestora de produto deve ter cuidado e não implementar funcionalidades que serão utilizadas por apenas um cliente. No entanto, pedidos de um cliente, principalmente os maiores, sempre serão prioridade nesse cenário.

Como gerenciar esses pedidos especiais

Então isso significa que devemos fazer tudo o que os grandes clientes exigem?

A resposta curta é: **não**! Você está gerenciando um produto, então dois aspectos importantes do gerenciamento de produtos ainda se aplicam:

1. A demanda normalmente vem na forma de soluções, e grandes clientes podem ser bastante incisivos ao descrever a solução que desejam. É trabalho da gestora de produto entender qual é o problema subjacente que fez o cliente solicitar aquela solução específica. Dica rápida: pergunte por que o cliente precisa

daquela solução e o que ele fará assim que conseguir essa solução. Isso lhe dará muitos insights sobre o problema do cliente.

2. Você está gerenciando um produto, não um software feito sob medida. Se você implementar cada solicitação de funcionalidade de cada um de seus clientes, estará construindo um software feito sob medida para cada cliente ou, o que é ainda pior, um "produto Frankenstein", uma colagem de funcionalidades que não fazem muito sentido quando colocadas em um único produto.

A resposta mais longa é: **não, mas você ainda terá que gerenciar os pedidos especiais**. Existem algumas técnicas que podem nos ajudar a lidar com esses pedidos especiais:

- **Modularização:** se você for capaz de construir seu produto como módulos que trabalham juntos em diferentes combinações para entregar diferentes tipos de soluções, isso permitirá que sua equipe de vendas misture e combine os módulos para atender às necessidades de seus clientes. E sempre que chega uma nova solicitação de recurso e você descobre o problema subjacente e decide criar uma solução para esse problema, pode criar um módulo separado. Você pode até cobrar desse cliente pelo desenvolvimento desse novo módulo. Cobrar de um cliente o desenvolvimento de uma nova solução, mesmo considerando que essa nova solução pode ser oferecida a outros clientes, é uma boa forma de testar a real necessidade desse cliente. Se ele está disposto a pagar para você desenvolver essa solução, ele realmente precisa dela e confia em você para construí-la. A SAP é um bom exemplo de soluções modulares.

- **Configuração avançada:** esta é outra maneira de personalizar seu produto sem parecer um "produto Frankenstein". Para um determinado cliente, a funcionalidade X pode ser entregue a partir dos passos A, B e C. Para outro cliente, que não deseja a funcionalidade X, mas precisa da funcionalidade Y, ela pode ser entregue pela sequência dos

passos C e depois o passo E, e para esse cliente você desativa a funcionalidade X. Dependendo da complexidade, também é possível entregar essa configuração avançada por meio de linguagens de programação. Alguns exemplos são, novamente, a SAP, com seu ABAP (Advanced Business Application Programming), e Salesforce, com Apex, que permite aos desenvolvedores adicionarem lógica de negócios à maioria dos eventos do sistema Salesforce, tais como cliques de botão e atualizações de registros.

- **Integração:** outra necessidade comum das grandes empresas é ter seu produto integrado a outros produtos que elas já utilizam. Por exemplo, vamos imaginar que sua empresa forneça soluções de comércio eletrônico. Seu cliente contratou seu produto de comércio eletrônico e terá todo o catálogo de produtos e também os dados dos clientes e de suas compras em seu comércio eletrônico. Esse grande cliente certamente pedirá que você integre sua solução de comércio eletrônico ao ERP dele, para que ele possa faturar os clientes e gerenciar seu estoque. Essa integração pode ser feita de várias maneiras: pode ser totalmente manual, por meio da redigitação de dados; pode ser por troca de arquivos; ou pode ser com o uso de uma integração de API. A melhor solução é através de API, pois fornece uma solução em tempo real e sem erros para a integração de dados entre sistemas. Por isso é muito importante que seu produto tenha APIs com os *endpoints* necessários para se conectar com outros sistemas.

Essas técnicas ajudarão você a *produtizar* as exceções, a considerar as possíveis exceções como parte do seu produto. As solicitações de exceção são uma grande parte de produtos B2B SaaS. Se você encarar essas solicitações de exceções com uma mentalidade de produto, com as técnicas aqui apresentadas será mais fácil construir um produto escalável.

Vendas técnicas (ou Engenharia de vendas)

Novos pedidos especiais surgem durante o processo de vendas. Cada uma dessas solicitações especiais exigirá tempo do gerente de produto e da equipe de desenvolvimento de produto. A equipe precisa entender a solicitação especial, o problema subjacente e as opções de solução de design que podem ser usadas com outros clientes. Isso levará tempo do gerente de produto e da equipe.

Idealmente, a equipe usará as técnicas descritas anteriormente para lidar com as solicitações especiais de maneira escalável. Assim que o time começar a usar essas técnicas, a necessidade de interagir com os clientes para cada solicitação provavelmente persistirá ou até aumentará. A equipe de vendas solicitará que o gerente de produto tenha reuniões com o cliente e o ajudará a mostrar ao cliente quais são as opções técnicas disponíveis para atender à solicitação.

O primeiro passo é treinar a equipe de vendas. No entanto, isso não será suficiente. A pessoa gestora de produto continuará sendo solicitada a participar de reuniões para responder a perguntas técnicas. Para ajudar nessa questão, devemos criar uma nova função, a *pessoa técnica de vendas*, também conhecida como engenheira de vendas ou pré-vendas, alguém com formação técnica que se envolverá em discussões técnicas com o cliente durante o processo de vendas.

Às vezes, essa função, por conter a palavra "vendas", é colocada sob a liderança de vendas. É uma possibilidade, mas pode levar a um desalinhamento de incentivos. Sob a liderança de vendas, o incentivo é o número de vendas. Assim, se uma engenheira de vendas está demorando muito para projetar a solução e outras solicitações atrasam, uma nova engenheira de vendas é contratada, aumentando o quadro de funcionários e, consequentemente, o custo de venda. Uma alternativa é colocar essa posição sob a liderança da gestão de produtos, de modo que o foco seja a capacitação de vendas, o que significa fornecer à equipe de vendas as ferramentas necessárias para realizar vendas sem a necessidade de um engenheiro de vendas.

Serviços profissionais

Supondo que tudo corra bem na negociação e o cliente decida comprar seu produto, se houver customizações a serem feitas, é necessário um trabalho adicional, seja por módulos, por configuração avançada e/ou por integração. Sem o devido cuidado, é bem provável que isso acabe caindo no backlog do time de desenvolvimento de produto, o que não é o ideal, já que esse trabalho é específico para atender a determinada solicitação do cliente, enquanto o time de desenvolvimento de produto deveria estar trabalhando em coisas que poderiam ser utilizadas pela maioria dos clientes.

Para ajudar nessa questão, devemos criar uma segunda função, chamada de *serviços profissionais*. Uma pessoa com essa função trabalha nesse tipo de projeto configurando um novo cliente com uso das técnicas de customização do produto (módulos, configuração avançada e/ou integração). Devem ser pessoas com habilidades técnicas capazes de fazer o trabalho de customização necessário para configurar o produto para cada novo cliente.

Os serviços profissionais podem ser realizados por equipe própria da empresa que oferece o produto e/ou por terceiros. Por exemplo, para implementar SAP, Salesforce ou Zendesk, você pode optar por usar serviços profissionais deles ou de terceiros certificados que tenham conhecimento e experiência na implementação e personalização do software. Este trabalho é normalmente cobrado como taxa de instalação.

Recomendação

Mudança cultural não é tarefa fácil, pois requer mudança de comportamento. Mesmo em situações em que racionalmente todos concordam que é preciso mudar, o hábito faz as pessoas voltarem a se comportar da forma antiga. Neste capítulo, compartilhei algumas técnicas que usei para conseguir trabalhar a mudança de comportamento, mas não são as únicas. Fique à vontade para criar

seus próprios hacks com base no contexto em que você está vivendo sua jornada de transformação digital.

Resumindo

- Hack 1: comece pequeno. Grandes iniciativas de transformação podem enfrentar grandes resistências. Para minimizar essas resistências, o caminho é começar pequeno, fazendo as mudanças inicialmente em apenas um time, que servirá de piloto e de fonte de aprendizado para toda a organização;
- Hack 2: use a terminologia *alfa*, *beta* e *go-live* para que todos (clientes, usuários, mercado e pessoas da sua empresa) possam entender em que fase está seu produto;
- Hack 3: pergunte sempre "*qual é o problema?*" para entendê-lo bem antes de investir energia em buscar soluções;
- Hack 4: utilize exemplos (e contraexemplos) recentes da empresa de uso dos princípios de desenvolvimento de produto;
- Hack 5: promova a troca de conhecimento. O time de negócios precisa aprender mais sobre digital e as pessoas digital precisam aprender de negócio;
- Hack 6: apresente regularmente para toda a empresa os avanços do digital, as entregas mais recentes e os resultados alcançados;
- Hack 7: quando desenvolvemos um produto B2B, é comum termos pedidos especiais de customização, especialmente quando são grandes clientes. Para lidar com essa situação, a recomendação é usar a mentalidade de *produtização da exceção*, usando as técnicas de módulos, configuração avançada e/ou integração.
- Esses hacks não são os únicos: fique à vontade para criar os seus, os que fizerem mais sentido dentro do seu contexto.

Capítulo 17
Ferramentas que são potenciais pontos fortes das incumbentes

Agora que já vimos os conceitos, os princípios e as ferramentas necessárias para aumentar as chances de sucesso de sua jornada de transformação digital, neste último capítulo desta parte do livro vou falar sobre duas ferramentas que podem ser essenciais para empresas que estão enfrentando concorrência de startups de tecnologia. São ferramentas que, se bem gerenciadas, aumentam consideravelmente sua competitividade e o potencial de sucesso de sua jornada digital.

Existem várias histórias sobre empresas tradicionais sendo atropeladas pelas startups com suas novas tecnologia e o novo jeito de fazer negócios, muitas vezes *disrompendo* completamente o modelo de negócios atual e o mercado da incumbente. Um dos *cases* mais conhecidos é o da Netflix e da Blockbuster. Em um período de pouco mais de 10 anos, a Netflix levou a Blockbuster à falência:

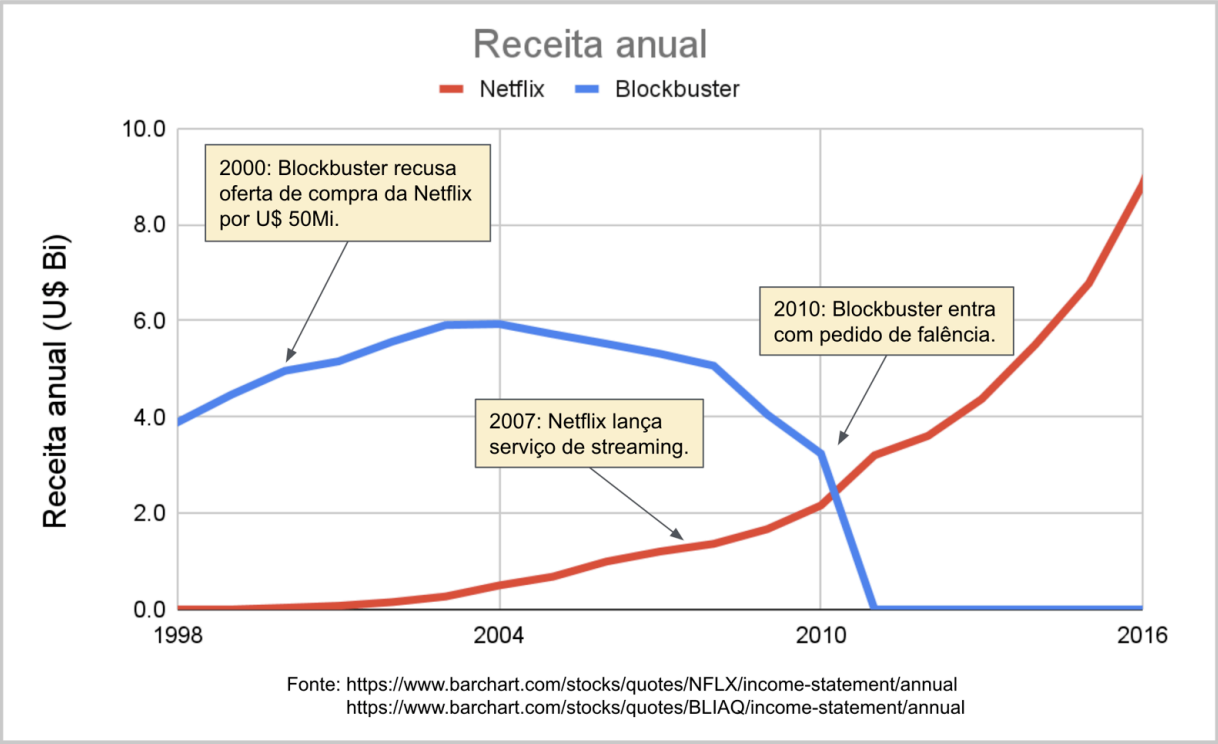

Figura 17.1: Receita da Netflix e da Blockbuster entre 1998 e 2016.

Por outro lado, a Disney, outra empresa de mídia e entretenimento, foi capaz de enfrentar a concorrência da Netflix:

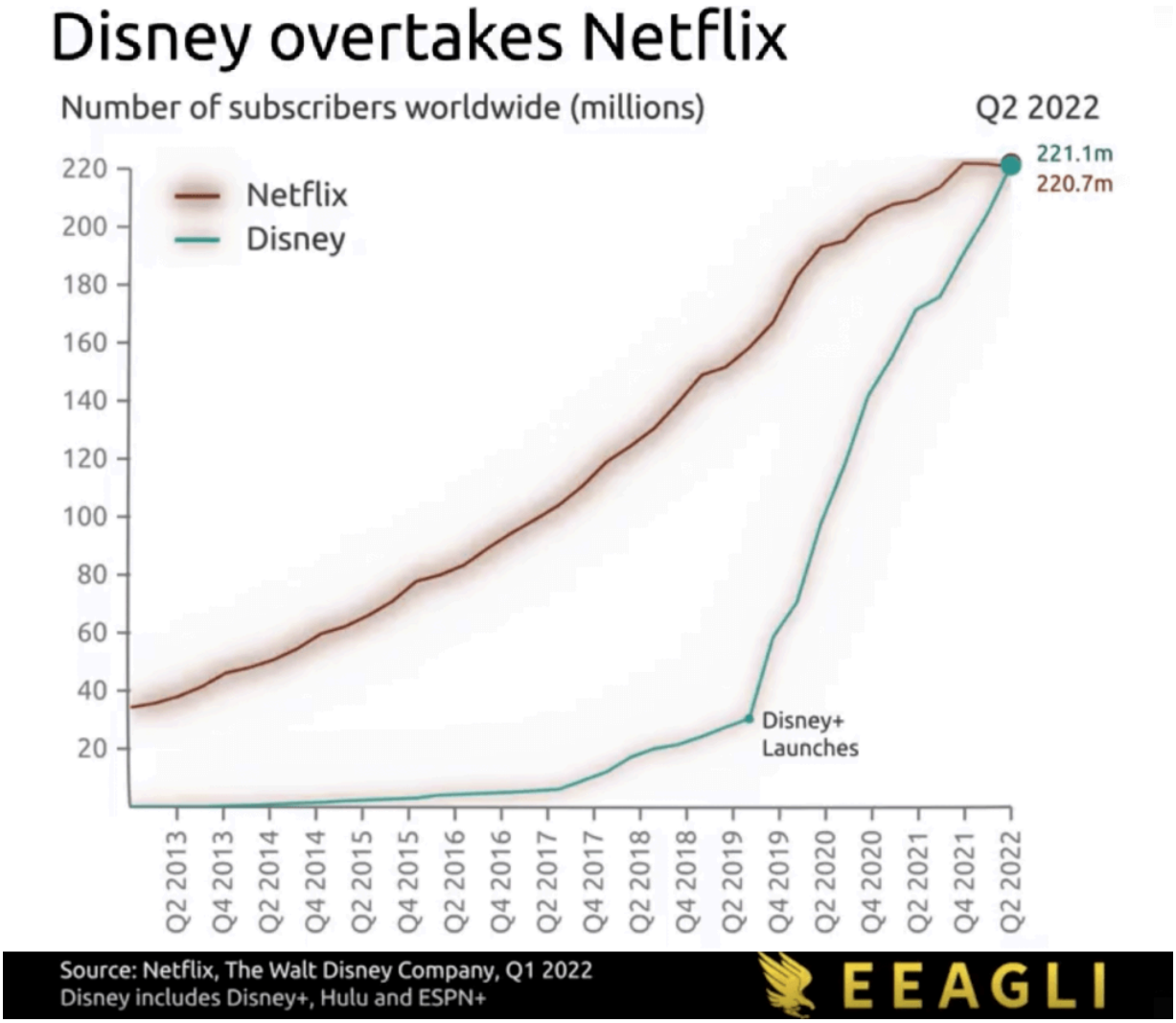

Figura 17.2: Número de assinantes da Disney e Netflix. Adaptado de: James Eagle, 2022.

As incumbentes têm duas ferramentas com grande potencial de ajudá-las a enfrentar as startups de tecnologia que entram no mercado causando disrupções. Digo que **têm potencial** porque, como qualquer aspecto do negócio, essas duas ferramentas que vou comentar, se não forem bem utilizadas e gerenciadas, não serão pontos fortes e podem até se tornar desvantagens. Vamos a elas.

17.1 Primeira ferramenta: Dados

Por estarem há muito tempo no mercado, as incumbentes têm e geram uma enorme quantidade de dados se comparadas com as startups. Para dar uma ideia da diferença em volume, com base em dados divulgados pela Loft sobre seus números de 2020, a quantidade total de vendas da Loft em um ano é o equivalente ao total de vendas da Lopes em 10 dias.

Essa é uma vantagem muito grande: ter e gerar mais dados permite conhecer muito bem o cliente e o negócio e, consequentemente, tomar melhores decisões e criar melhores serviços.

Na Lopes, costumávamos dizer que estávamos indo além da transformação digital, empenhados em fazer uma transformação baseada em dados e em inteligência artificial. Entendendo esse potencial enorme de nossa base de dados, que não só era grande, mas estava se atualizando com novos dados em uma velocidade muito rápida, decidimos em 2021 fazer um forte investimento em criar uma cultura orientada a dados. Tínhamos um time que chamávamos de Big Data que estava organizado em três funções: engenharia de dados, para criar e gerenciar a infraestrutura e ferramentas para gestão dos dados; análise de dados, para criação e gerenciamento de relatório; e a ciência de dados, para buscar padrões e insights a partir de nossos dados.

Junto a esse time Big Data tínhamos uma gestora de produtos de dados. Esse time criou e liderou várias iniciativas para nos ajudar a atingir o objetivo de criarmos uma forte cultura de dados em toda a empresa e explorarmos esse ponto forte que tínhamos:

- Criamos um treinamento sobre dados e inteligência artificial aplicados a negócios que foi aberto para toda a empresa, não só para as pessoas do time de digital, com o objetivo de mostrar o que é ciência de dados e inteligência artificial e qual o seu potencial para a Lopes.
- Criamos um treinamento técnico aprofundado para que todas as pessoas do time de engenharia de produtos, não só do time de

Big Data, pudessem trabalhar com dados e eventualmente criar e manter algoritmos para os produtos em que trabalhassem.

- O time desenvolveu soluções baseadas em dados e inteligência artificial que geraram ótimos resultados para a Lopes e para os clientes. Dentre as soluções, temos: o *algoritmo de similaridade*, que conseguiu aumentar a cobertura de imóveis similares de 72% para 99,5% no inventário de imóveis da Lopes, o que gerou um aumento de interesse, medido pela quantidade de cliques em imóveis similares, de 106%; *segmentação inteligente de listas de contatos* para os corretores, que conseguiu um aumento de 100% na taxa de contatos bem-sucedidos; *implementação de RPA* (Robotic Process Automation, ou automação robótica de processos), que nos permitiu aumentar a frequência de atualização de dados entre a Lopes e incorporadoras (que era de dias para poucas horas) e de *leads* (que era atualizado uma vez por dia e passou a ter atualização em tempo real). O Lopes Avalia, um produto lançado em 2000, é um avaliador inteligente de imóveis que se apoia na base de inventário da Lopes e foi feito a partir do desenvolvimento de modelos de precificação de imóveis utilizando aprendizado de máquina (Machine Learning).

- HackatAI foi um *hackathon* focado em ciência de dados e inteligência artificial. No Lopes Labs, tínhamos o hábito de ter *hackatons* todo início de trimestre, para que as pessoas dos times se juntassem para trabalhar em problemas diferentes daqueles em que trabalhavam no dia a dia. Em 2021, fizemos uma edição do *hackathon* totalmente orientada a dados. Foram 9 grupos trabalhando em problemas bem interessantes do mercado imobiliário, como: tagueamento e identificação de itens em imagens de imóveis; melhoria da qualidade das imagens; reconhecimento de imóveis duplicados na base de dados; classificação de imóveis com base não só na descrição, mas também no conteúdo das imagens do imóvel; detecção de imóveis que poderiam ser potenciais oportunidades, dentre outros.

Por outro lado, a startup pode crescer e ficar do mesmo tamanho ou até maior que a incumbente, como aconteceu com Netflix e Blockbuster. Aqui no Brasil temos o caso do Nubank, que, pelos dados do Banco Central, já ocupa a posição de 4º maior banco do Brasil em quantidade de clientes em ranking do 2º trimestre de 2023.

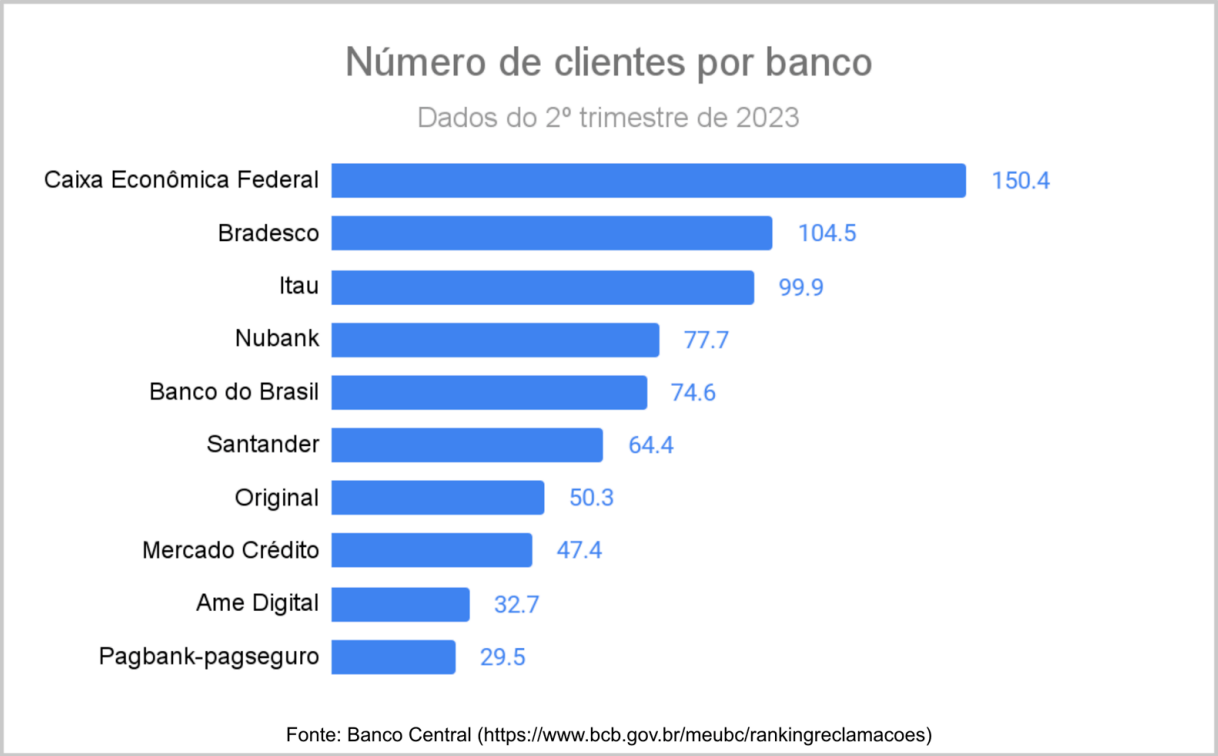

Figura 17.3: Ranking dos bancos brasileiros por quantidade de clientes. Fonte: Ferrari, 2023.

17.2 Segunda ferramenta: Conhecimento do domínio

As empresas incumbentes têm muito conhecimento sobre o domínio, sobre o mercado onde estão e sobre como fazer negócios nesse mercado. Por exemplo, a Disney foi fundada em 1923 e tem **MUITA** experiência no mercado de mídia e entretenimento. Ter a capacidade

de combinar essa experiência de negócios com experiência em tecnologia é um caminho certo para bons resultados, como foi para a Disney em seus esforços de streaming.

A Lopes foi fundada em 1935 e está enfrentando a concorrência de duas empresas tradicionais nascidas digitais muito bem financiadas, QuintoAndar e Loft. A Lopes tem muita experiência no mercado imobiliário, são mais de 85 anos intermediando compra, venda e aluguel de imóveis em todo o Brasil. Tanto o QuintoAndar quanto a Loft tiveram que adquirir essa experiência no mercado imobiliário. Em 2021, o QuintoAndar adquiriu a Casa Mineira, imobiliária bastante conhecida de Belo Horizonte, e a Loft adquiriu, também em 2021, a Foxter, imobiliária bem relevante de Porto Alegre. Em 2023, o QuintoAndar fez uma parceria comercial com a Lopes na qual as duas empresas passaram a compartilhar a carteira de imóveis para venda e locação.

Por outro lado, esse profundo conhecimento do domínio pode gerar uma certa arrogância na incumbente, ao ponto de a deixar cega às oportunidades que a tecnologia oferece. A Blockbuster nasceu em 1985 explorando o nascente mercado de aluguel de filmes em fitas de vídeo. No final da década de 1990, ela era a líder absoluta desse mercado. Em 2000, os fundadores da Netflix bateram na porta da Blockbuster com uma oferta para serem adquiridos por U$ 50 milhões, oferta esta que a Blockbuster recusou. E deu no que deu: hoje a Blockbuster não existe mais.

Recomendação

Se você souber tirar proveito dessas duas ferramentas, **dados** e **conhecimento de domínio**, elas poderão ajudar muito a enfrentar a competição das startups, que chegam ao seu mercado cheias de inovação e às vezes cheias de dinheiro de fundos de investimento.

Para aproveitar ao máximo essas ferramentas, é fundamental mudar a forma como as pessoas da sua empresa operam. Ao longo deste livro, vimos conceitos, princípios e ferramentas que ajudam a

aumentar as chances de sucesso ao longo de sua jornada de transformação digital.

Os conceitos e as ferramentas são muito importantes, mas se não soubermos por que eles são importantes, nossa jornada de transformação digital será difícil. Para extrair o máximo desses conceitos e ferramentas que foram apresentados ao longo deste livro, e de outros conceitos e ferramentas que você talvez você já conheça ou que virão daqui para a frente, é preciso não só conhecer, mas também praticar constantemente os quatro princípios de uma cultura de produto digital, que são os comportamentos necessários para ajudar a criar produtos de sucesso:

- Entregas rápidas e frequentes;
- Foco no problema;
- Entrega de resultado;
- Mentalidade de ecossistema.

Com esses princípios, você criará uma cultura de produto que potencializará a jornada de digitalização da sua empresa. Essa cultura de produto é o que vai ajudar a sua empresa a tirar maior proveito dos dois pontos fortes descritos neste capítulo.

Resumindo

- As incumbentes têm duas ferramentas com grande potencial de ajudá-las a enfrentar as startups de tecnologia que entram no seu mercado causando disrupções.
- A primeira ferramenta são os **dados**. As incumbentes têm e geram uma enorme quantidade de dados se comparadas com as startups. Se bem gerenciados, esses dados são poderosíssimos para ajudar a tomar decisões e criar novos produtos e serviços para os clientes.
- A segunda ferramenta é o **conhecimento do domínio**. As empresas incumbentes têm **MUITA** experiência em seu domínio. Ao conseguir combinar essa experiência com o

potencial da tecnologia, será possível criar novas soluções incríveis para seu cliente.

- Contudo, reforço que são ferramentas que **têm potencial**, pois, como qualquer aspecto do negócio, essas duas ferramentas, se não forem bem gerenciadas, não serão pontos fortes e podem até se tornar desvantagens.

- Conceitos e ferramentas são importantes. Entretanto, por trás de jornadas de transformação digital bem-sucedidas existe a criação e o fortalecimento de uma cultura de produto digital forte, baseada nos quatro princípios que vimos na Parte 2 deste livro: (1) entregas rápidas e frequentes; (2) foco no problema; (3) entrega de resultado; e (4) mentalidade de ecossistema.

Pessoas

Ao longo deste livro, vimos conceitos, princípios e ferramentas que nos ajudam a aumentar as chances de sucesso em nossa jornada de transformação digital. Mas eles de nada adiantam sem o principal componente de todas as empresas: as pessoas! São elas que vão trilhar essa jornada e são elas as principais responsáveis pelos resultados que essa jornada vai gerar.

Capítulo 18
Conclusão: é tudo sobre pessoas

Chegamos ao final do livro! Ao longo desta caminhada, tivemos a oportunidade de conhecer (ou rever) conceitos, princípios e ferramentas que aumentam as chances de sucesso de jornadas de transformação digital.

Os conceitos e as ferramentas são muito importantes e precisam ser conhecidos, mas novas ferramentas e novos conceitos podem ser (e serão) criados, por isso precisamos estar em modo de constante aprendizado. Por outro lado, os princípios são os elementos que guiam nosso comportamento e que nos ajudam a entender a melhor forma de reagir a situações, resolver problemas e tirar melhor proveito dos conceitos e ferramentas.

Os quatro princípios são:

1. **Entregas rápidas e frequentes:** não é possível inovar e construir novos produtos digitais fazendo entregas mensais ou trimestrais de software. Temos que colocar software novo em produção minimamente todas as semanas — idealmente todos os dias, múltiplas vezes por dia. Só assim poderemos experimentar e testar hipóteses de solução para encontrar aquela que vai nos colocar, o mais rápido possível, mais perto dos objetivos que queremos atingir.

2. **Foco no problema:** entenda bem o problema para só depois pensar em hipóteses de solução. Teste diferentes hipóteses para ver qual resolve melhor e mais rápido. É o *discovery* de solução, uma forma de mitigar riscos do desenvolvimento de produto e de aumentar as chances de sucesso do produto a ser desenvolvido.
3. **Entrega de resultados:** o que um time de desenvolvimento de produtos tem que entregar são resultados. Produtos, sites, apps, *features*, algoritmos não são o objetivo: são meios para entrega de resultado — resultado para a empresa, que é dona do software e investe bastante dinheiro no seu desenvolvimento, e para as clientes e usuárias, que esperam ter seu problema resolvido ou sua necessidade atendida pelo produto digital.
4. **Mentalidade de ecossistema:** é o foco no cliente, só que em uma versão turbinada. Toda empresa tem mais de um cliente, e é preciso entender esses diferentes tipos de clientes e suas relações. Mesmo empresas que inicialmente pensam que têm um único tipo de cliente podem enxergar mais de um cliente em seu ecossistema, pois eles utilizam o seu produto em interações com outras pessoas ou empresas.

18.1 Está faltando mais um elemento

Falamos de conceitos, princípios e ferramentas, mas isso de nada serve sem um quarto elemento, que não se encaixa em nenhuma dessas três categorias: **as pessoas**.

A jornada de transformação digital é feita por pessoas. São elas que vão definir o caminho e trilhar essa jornada. São elas que conhecem os conceitos, se comportam de acordo com os princípios e utilizam as ferramentas para atingir os objetivos e resultados da empresa.

Por isso, para termos uma jornada de transformação digital bem-sucedida, precisamos (1) ter pessoas experientes em digital e (2) aumentar o conhecimento de digital de todas as pessoas da empresa.

Ter pessoas experientes em digital

Será muito difícil trilhar essa jornada se ninguém na sua empresa a tiver trilhado antes. Por mais livros, cursos, palestras que as pessoas consumam, nada se compara à experiência prática de ter vivido essa jornada, de ter trazido ao mercado produtos digitais que resolvam problemas dos clientes e alcancem os resultados esperados da empresa. Pessoas com essa experiência ajudarão a empresa a entender o potencial do uso de produtos digitais e ajudarão a desenhar uma estratégia para aproveitar plenamente esse potencial.

Existem duas formas de trazer pessoas com essa experiência:

- **Consultores:** existem muitas pessoas que passaram por jornadas digitais e acumularam bastante experiência sobre como trazer produtos de sucesso ao mercado. Depois de anos tendo essa experiência *hands-on* como líderes de produto em empresas, essas pessoas podem ter decidido se tornar consultoras, ajudando empresas a trilharem essa jornada, compartilhado seus aprendizados por meio de aconselhamento, mentoria, treinamento e até mesmo tendo um papel interino de liderança de produto na empresa. Eu mesmo tenho trabalhado dessa forma desde meados de 2022 e tenho ajudado algumas empresas a conectarem tecnologia e negócios para gerar mais resultados. Há também as grandes empresas de consultoria como McKinsey, BCG ou Accenture. Normalmente essas empresas têm pessoas muito boas em consultoria de negócios; contudo, o pacote de consultoria que elas oferecem costuma incluir pessoas de desenvolvimento de produto digital, o que direcionará os esforços de desenvolvimento de produto para um modelo de fábrica de funcionalidades, sem conexão com o princípio que vimos no capítulo *Entrega de resultado*.

- **Funcionários:** trazer uma pessoa consultora experiente em digital vai ajudar, mas se não houver alguém dentro da empresa com experiência digital prévia para coordenar e liderar esses esforços de transformação, será muito difícil haver progresso. Senti isso na pele em alguns engajamentos como consultor. Certa vez, fui contratado para ajudar na transformação digital de uma empresa, mas não consegui fazer o tema andar dentro da empresa enquanto não houvesse alguém que tivesse essa experiência e que liderasse essa jornada no dia a dia da empresa. É essencial trazer novos funcionários com experiência em desenvolvimento de produtos digitais, e é preciso ter pelo menos uma pessoa com essa experiência na liderança sênior da empresa.

Essas duas formas não são excludentes, mas, como eu já comentei, apenas trazer consultores será ineficaz. É preciso ter alguém com experiência digital percorrendo essa jornada no dia a dia da empresa. É preciso ter alguma pessoa funcionária da empresa que tenha tido experiência em empresas com maior maturidade digital e que possa trazer essa experiência para ajudar na jornada de transformação digital da sua empresa. Certa vez, aceitei trabalhar com um cliente que não tinha ninguém com experiência digital prévia. Apesar de eles entenderem os conceitos, princípios e ferramentas que eu apresentava, no dia a dia da empresa nada mudou, até que eles tomaram a decisão de contratar uma pessoa para a diretoria que já tinha trabalhado por mais de 5 anos em empresas nativas digitais. Somente quando essa pessoa entrou, os temas ligados à transformação digital começaram a evoluir.

Aumentar o conhecimento de todas as pessoas da empresa sobre o digital

Ter pessoas, funcionárias e consultoras, experientes em desenvolvimento de produtos digitais é essencial para o sucesso da sua jornada de transformação digital, mas não é suficiente. Por mais que você traga pessoas com experiência, o restante da empresa não

tem essa experiência, que será adquirida ao longo do caminho a ser trilhado, mas elas vão precisar de:

1. **Treinamento:** pessoas sem a experiência adequada em produtos digitais precisarão aprender sobre o assunto de forma acelerada, para poderem contribuir efetivamente nessa jornada. Pode ser por meio livros (como este aqui!), cursos, eventos, blogs, treinamentos *in-company* etc. Esse tema deve ser central, não só para as pessoas que trabalham diretamente na equipe de desenvolvimento de produtos: todas as outras áreas da empresa devem entender como o digital pode impactar positivamente a empresa e suas áreas.

2. **Disponibilidade para aprender:** de nada adianta o treinamento se não houver a disponibilidade para aprender. É o conceito de *mindset fixo vs. mindset de crescimento*, criado pela psicóloga americana Carol Dweck. As pessoas que têm um *mindset* fixo acreditam que seus traços, talentos e comportamentos são fixos, imutáveis. A pessoa acredita que nasceu de um jeito e não pode mudar. Ela acredita que nasceu assim e será sempre assim. Já as pessoas que cultivam um *mindset* de crescimento acreditam que a inteligência é mutável e pode ser aumentada através do esforço próprio. Elas sabem que podem se tornar mais inteligentes a partir de estudo e treino. Para o sucesso de uma jornada de transformação digital, precisamos de pessoas com *mindset* de crescimento. Frederico Trajano, CEO da Magazine Luiza, gosta muito do livro *Mindset: A nova psicologia do sucesso*, da Carol Dweck (2017), no qual ela explica em detalhes esse conceito. Esse livro foi recomendado pelo Frederico para todos os mais de 1.200 gestores do Magazine Luiza como leitura prévia para o trabalho de Posicionamento Estratégico de 2019, cujo lema anual foi "*crescimento chinês*".

18.2 Tudo pronto, vamos começar?

Pronto! Agora sim você conhece o que é necessário para aumentar as chances de sucesso de sua jornada de transformação digital. Conceitos, princípios, ferramentas e pessoas.

Essa jornada tem começo, mas certamente não terá fim. A cada novo passo que você der, aparecerão novas oportunidades de usar o digital para potencializar seus resultados, ajudando você a atingir os objetivos estratégicos da empresa enquanto resolve problemas e necessidades de seus clientes.

Espero que este livro ajude você em sua jornada de transformação digital. Estou sempre compartilhando meus novos aprendizados em https://gyaco.com. Se você acredita que eu posso ajudar mais nessa sua jornada, conte comigo! E não deixe de compartilhar você também os seus aprendizados e suas experiências nessa jornada. Vou adorar aprender mais com você!

Se você achou este livro útil, compartilhe sua opinião na Amazon e no LinkedIn. Isso vai ajudar outras pessoas a conhecerem este livro e aumentar as chances de sucesso em suas jornadas de transformação digital.

Capítulo 19
Referências

APPTIO. *8 Ways to Crank Up Speed in Software Development*. 2019. Disponível em: https://www.apptio.com/blog/speed-in-software-development/. Acesso em: 11 ago. 2023.

ASANA. (Canal). Asana's vision for the future of the work. *YouTube*, 11 ago. 2020. Disponível em: https://youtu.be/vdNfR0N_HMM. Acesso em: 11 ago. 2023.

BABICH, Nick. Storyboarding in UX Design. *UX Planet* (Medium), 2017. Disponível em: https://uxplanet.org/storyboarding-in-ux-design-b9d2e18e5fab. Acesso em: 11 ago. 2023.

BECK, Kent; BEEDLE, Mike; VAN BENNEKUM, Arie; COCKBURN, Alistair; CUNNINGHAM, Ward; FOWLER, Martin; GREENING, James; HIGHSMITH, Jim; HUNT, Andrew; JEFFRIES, Ron; KERN, Jon; MARICK, Brian; MARTIN, Robert C.; MELLOR, Steve; SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff; THOMAS, Dave. *Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software*. 2001. Disponível em: https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html.

Acesso em: 11 ago. 2023.

BIGARELLI, Barbara. Por que a Ambev está mudando sua cultura. *Época Negócios*, 2017. Disponível em: https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/08/por-que-ambev-esta-mudando-sua-cultura-em-nome-do-bem-de-seu-negocio.html. Acesso em: 11 ago. 2023.

BUSINESS model. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. c2023a. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_model. Acesso em: 11 ago. 2023.

CAGAN, Marty. The Four Big Risks. *SVPG*, 2017. Disponível em: https://www.svpg.com/four-big-risks/. Acesso em: 11 ago. 2023.

CHRISTENSEN, CLAYTON M. *How Will You Measure Your Life?* Nova Iorque: HarperBusiness, 2012.

DWECK, Carol S. *Mindset*: A nova psicologia do sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

DYER, Jeff; FURR, Nathan; LEFRANDT, Curtis. The Industries Plagued by the Most Uncertainty. *Harvard Business Review*, 2014. Disponível em:

https://hbr.org/2014/09/the-industries-plagued-by-the-most-uncertainty. Acesso em: 11 ago. 2023.

EVANS, Eric. *Domain-Driven Design*: Atacando as complexidades no coração do software. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

FERRARI, Hamilton. Nubank fecha 2022 como o 5º maior banco em número de clientes. *Poder360*, 2023. Disponível em: https://www.poder360.com.br/economia/nubank-fecha-2022-como-o-5o-maior-banco-em-numero-de-clientes/. Acesso em: 11 ago. 2023.

FITZPATRICK, Rob. *O Teste da Mãe*: Como conversar com clientes e descobrir se sua ideia é boa, mesmo com todos mentindo para você. (s. l.): Independente, 2019.

FOME de Poder. Direção: John Lee Hancock. Produção: Aaron Ryder, Don Handfield, Jeremy Renner. EUA: Diamond Films, 2016. 115 min.

HOFFMAN, Reid. If There Aren't Any Typos In This Essay, We Launched Too Late! *LinkedIn*, 2017. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/arent-any-typos-

essay-we-launched-too-late-reid-hoffman/. Acesso em: 11 ago. 2023.

JAMES EAGLE. (Canal). Disney has overtaken Netflix. *YouTube*, 17 ago. 2022. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=wgl-jBiXfS0. Acesso em 11 ago. 2023.

JOAQUIM TORRES. (Canal). 3d visit real estate. *YouTube*, 18 abr. 2023. Disponível em: https://youtu.be/QwuX4hR17tI. Acesso em: 11 ago. 2023.

LIST of recessions in the United States. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. c2023d. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_recessions_in_the_United_States. Acesso em: 11 ago. 2023.

LNG STUDIOS. (Canal). The Future of Real Estate AR. *YouTube*, 3 jun. 2021. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=e0wniU5ZQdY. Acesso em: 11 ago. 2023.

LUNDH, Erik; OZYILDIRIM, Ataman. Probability of US Recession Remains Elevated. *The Conference Board*, 2023. Disponível em: https://www.conference-

board.org/topics/recession/CoW-Recession-Probability. Acesso em: 11 ago. 2023.

MICROSOFT in Business. (Canal). Microsoft Productivity Future. *YouTube*, 10 mar. 2015. Disponível em: https://youtu.be/w-tFdreZB94. Acesso em: 11 ago. 2023.

PRINCIPLE. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. c2023b. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Principle. Acesso em: 11 ago. 2023.

SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken/NJ: Jossey-Bass, 2010.

SIERRA, Kathy. My Favorite Graphs... and the future. *Passionate*, 2007. Disponível em: https://headrush.typepad.com/creating_passionate_users/2007/04/my_favorite_gra.html. Acesso em: 11 ago. 2023.

SKELTON, Matthew; PAIS, Manuel. *Team Topologies*: Organizing Business and Technology Teams for Fast Flow. Sebastopol/CA: IT Revolution Press, 2019.

SPACE Pen. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre.

c2023c. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Space_Pen. Acesso em: 11 ago. 2023.

UX STUDIO. (Canal). HP Safe City. *YouTube*, 31 dez. 2014. Disponível em: https://youtu.be/Vo2gWJuSGNc. Acesso em: 11 ago. 2023.

VIDEOFROMSPACE. (Canal). SpaceX to Mars: Awe-Inspiring Video Shows Vision for Red Planet Exploration. *YouTube*, 27 set. 2016. Disponível em: https://youtu.be/-aGISgOB6n0. Acesso em: 11 ago. 2023.

WEILL, Peter; WOERNER, Stephanie L.; SHAH, Aman M. Does Your C-Suite Have Enough Digital Smarts? *MIT Sloan Management Review*, 2021. Disponível em: https://sloanreview.mit.edu/article/does-your-c-suite-have-enough-digital-smarts/. Acesso em: 11 ago. 2023.